



**Colegio de Estudios  
Superiores de Administración**

# **EL SALARIO EMOCIONAL EN LA REMUNERACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA GENERACIÓN DEL MILENIO EN COLOMBIA**

**RODRIGO AUGUSTO HERNÁNDEZ ORTIZ**

**LUÍS FELIPE OSORIO SUÁREZ**

**Colegio de Estudios superiores de Administración – CESA**

**MBA Internacional**

**Bogotá**

**2016**

**EL SALARIO EMOCIONAL EN LA REMUNERACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE  
LA GENERACIÓN DEL MILENIO EN COLOMBIA**

**RODRIGO AUGUSTO HERNÁNDEZ ORTIZ**

**LUÍS FELIPE OSORIO SUÁREZ**

**Directora:**

**CLAUDIA GÓMEZ R**

**Colegio de Estudios superiores de Administración – CESA**

**MBA Internacional**

**Bogotá**

**2016**

## CONTENIDO

<b>1</b>	<b>RESUMEN.....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>2</b>
<b>3</b>	<b>HIPÓTESIS .....</b>	<b>4</b>
<b>4</b>	<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>5</b>
4.1	GENERAL.....	5
4.2	ESPECÍFICOS.....	5
<b>5</b>	<b>ESTADO DEL ARTE .....</b>	<b>6</b>
5.1	MODELO DE CONDICIONES PSICOLÓGICAS PARA EL COMPROMISO DEL EMPLEADO.....	8
5.2	MODELO DE COMPROMISO MULTIDIMENSIONALES, SATISFACCIÓN LABORAL Y DESEO DE RETIRO. ....	9
<b>6</b>	<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>11</b>
6.1	DEFINICIONES GENERALES.....	11
6.2	GENERACIONES.....	12
6.3	MOTIVACIÓN .....	14
6.4	TEORÍA DE ABRAHAM MASLOW (MASLOW, 1970) .....	14
6.5	TEORÍA DE DAVID MCCLELLAND (MCCLELLAND, 1961) .....	15
6.5.1	<i>Poder .....</i>	<i>15</i>
6.5.2	<i>Afiliación .....</i>	<i>16</i>
6.5.3	<i>Logro.....</i>	<i>16</i>
6.6	NIVELES DE COMPENSACIÓN SALARIAL.....	17
6.7	DEFINICIÓN DE SALARIO EMOCIONAL.....	18
6.8	COSTO DEL BENEFICIO Y PERCEPCIÓN DE VALOR .....	18
6.9	FORTALEZAS DE LA GENERACIÓN DEL MILENIO.....	19
<b>7</b>	<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>21</b>

7.1	ENCUESTAS.....	21
7.2	INSTRUMENTO.....	22
7.3	POST-ENCUESTA, ANÁLISIS Y PREPARACIÓN DE RESULTADOS.....	22
<b>8</b>	<b>RESULTADOS.....</b>	<b>23</b>
8.1	UNIDAD DE ANÁLISIS - MUESTRA .....	23
8.1.1	<i>Determinación del universo.....</i>	<i>24</i>
8.1.2	<i>Corrección por mortalidad.....</i>	<i>24</i>
8.1.3	<i>Representatividad de los resultados.....</i>	<i>26</i>
8.2	DEMOGRAFÍA .....	27
8.3	EDUCACIÓN.....	29
8.4	INGRESOS .....	30
8.5	EMPLEO.....	31
8.6	EMPRESAS QUE OFRECEN BENEFICIOS: .....	33
8.7	REVISIÓN DE HIPÓTESIS.....	37
8.7.1	<i>Hipótesis número uno.....</i>	<i>37</i>
8.7.2	<i>Hipótesis número dos .....</i>	<i>40</i>
8.8	QUE MOTIVA A LOS <i>MILLENNIALS</i> .....	41
8.9	BENEFICIOS ESPECÍFICOS .....	44
8.10	SATISFACCIÓN DETALLADA.....	46
8.11	OTROS BENEFICIOS.....	49
<b>9</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>55</b>
<b>10</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>59</b>
<b>11</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>62</b>

---

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Población censada por grupos de edad.....	23
Tabla 2 Probabilidades de morir por género, según grupos de edad .....	25
Tabla 3 Reducción del universo por mortalidad 2005 - 2010 .....	25
Tabla 4 Reducción del universo por mortalidad 2010 - 2015 .....	25
Tabla 5 Clasificación de los beneficios adicionales .....	51
Tabla 6 Respuestas y margen de error .....	70

---

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Distribución de la muestra por género .....	27
Figura 2 Pareto por rango de edades .....	29
Figura 3 Distribución por nivel de estudios .....	30
Figura 4 Distribución por nivel de ingresos .....	31
Figura 5 Distribución por tiempo de mayor permanencia en un empleo .....	32
Figura 6 Percepción del esfuerzo de la empresa para incrementar la satisfacción del empleado .....	34
Figura 7 Planes de beneficio vs nivel de ingreso.....	35
Figura 8 Análisis de satisfacción, retención y diferenciación de los beneficios, general, por nivel de ingreso y género. ....	36
Figura 9 Porcentaje de remuneración adicional para tomar la decisión de cambiar de trabajo.....	38
Figura 10 Porcentaje de remuneración adicional para tomar la decisión de cambiar de trabajo por nivel de ingresos .....	39
Figura 11 Rotación independiente de los beneficios .....	41
Figura 12 Percepción de los empleados sobre los beneficios .....	43
Figura 13 Beneficios otorgados .....	45
Figura 14 Grupo: Balance Tiempo .....	46
Figura 15 Grupo: Ambiente Laboral .....	47
Figura 16 Grupo: Dinero a terceros .....	48
Figura 17 Grupo: Otros .....	49
Figura 18 Otros beneficios .....	50

---

## **ANEXOS**

<b>Anexo 1 Preguntas de la encuesta .....</b>	<b>62</b>
<b>Anexo 2 Número de respuestas obtenidas por pregunta y margen de error por pregunta .....</b>	<b>70</b>

## **1 RESUMEN**

Las teorías de la motivación de Maslow y McClelland's plantean que a las personas les importa satisfacer sus necesidades primarias y por ellos buscan mediante el trabajo obtener los recursos económicos que les permitan hacerlo. (Kolb, Osland, Rubin, & Turner, 2007, págs. 103-104) No obstante, existen necesidades 'elevadas' que llevan a la persona a trabajar para satisfacerse en campos no materiales como la realización, el desarrollo intelectual, el reconocimiento, el poder, la interacción social, entre otros. Las nuevas generaciones llamadas del milenio o 'Y' tiene preferencias más fuertes a estos aspectos no materiales. Lo que quiere decir que estos empleados pueden no sentirse satisfechos con las políticas de remuneración tradicional. Cuando la empresa busca invertir recursos en proporcionar a sus empleados parte de la remuneración en beneficios no económicos se puede afirmar que está brindando un salario emocional.

La hipótesis de este trabajo plantea que la implementación de una estrategia de salario emocional, potencializa al empleado especialmente a los miembros del referido grupo y esto se ve objetivamente en la disminución de la rotación de personal.

Para lo anterior se pretende mediante la aplicación de encuestas y el análisis estadístico de los resultados determinar cuáles de las distintas alternativas de salario emocional se han implementado y si estas han tenido un impacto positivo en las organizaciones colombianas.



## **2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El mercadeo de productos y servicios ha evolucionado desde la revolución industrial cuando lo relevante era tener producto para ofrecer, luego en décadas pasadas el producto debía diferenciarse por sus atributos, hoy en día la microsegmentación reina y la pregunta importante es, que necesita/quiere el cliente. ¿El mercado laboral puede estar necesitando incluir esta filosofía?

Desde el inicio de esta década (2010-2020) la incorporación a la fuerza laboral y la llegada a posiciones estratégicas, es principalmente de los llamados generación del milenio. Esto representa un reto para quienes hoy están en la alta gerencia y quienes normalmente en razón de la edad pertenecen a las generaciones precedentes (los 'X' o los 'Baby boomers'). La nueva generación tiene una característica especialmente diferenciadora a las anteriores y es su mentalidad "merecedora" (Alexander & Sysko, 2012), estudios soportan la convicción de este grupo de tener derecho sobre mucho sin tener que "ganarlo", son más hedonistas y narcisistas, son menos leales a las organizaciones (si a los individuos) y buscan la gratificación y el reconocimiento inmediato.

Los conflictos entre estos dos grupos afectan a la empresa de diversas formas: Productividad, motivación, rotación (permanencia), todas variables que deben ser alineadas para aumentar la probabilidad de éxito de la empresa en momentos donde el talento humano es uno de los grandes diferenciadores en el mercado. Del estudio anteriormente citado se desprende que hay un conflicto entre las generaciones

entrantes y la actual en buena parte por la diferente manera en que se satisfacen sus necesidades, ¿Qué hacer con las “generaciones del milenio” en las empresas?

“Esta generación busca cosas diferentes a los trabajadores tradicionales” afirma Ron Garrow Jefe Mundial de Recursos humanos de Mastercard y quien tienen a cargo 11.500 empleados en 65 países y cuya fuerza laboral pasó de tener 7% de miembros de esta generación a un 40%. (Garrow, 2016)

“Los milenarios, están transformando el mundo corporativo y su cultura. No se conforman con lo mismo de antes” afirma Daniela Mutis Jaramillo, consultora y socia de la firma RM Asesores. (Mutis Jaramillo, 2016)

Se considera relevante y vigente el indagar sobre esta materia para establecer elementos de análisis que permitan entender si la oferta laboral de las empresas en Colombia se ajusta a lo que la nueva generación demanda - necesita. Si el equilibrio entre la oferta y la demanda lo propone el precio, es posible que la empresa pueda recibir a cambio del precio (sueldo) que paga por el trabajo y la manera en que lo entrega (salario emocional) un alto nivel de desempeño potenciado por las fortalezas que esta nueva generación tiene para aportar en términos de hiperconectividad, creatividad y visión global.

¿Cómo debe adaptarse la remuneración para satisfacer las necesidades de los nuevos integrantes en la fuerza laboral?

### **3 HIPÓTESIS**

Los empleados evalúan a las empresas como opción de trabajo y ponderan la satisfacción de necesidades incluyendo para su análisis, múltiples variables adicionales a la económica.

La generación del milenio como se explicará más adelante tiene características que los hace creerse merecedores de cosas por el solo hecho de ser ellos, además valoran por encima de las generaciones precedentes el tener un balance entre el tiempo dedicado al trabajo y la vida personal.

1. La generación que actualmente está incorporándose a las empresas o llegando a posiciones estratégicas, tiene diferentes motivaciones a las generaciones precedentes, por tanto, los esquemas de remuneración deben adaptarse a estas preferencias.
2. La rotación de personal disminuye cuando se han incorporado esquemas de beneficios alternativos (salario emocional).

## **4 OBJETIVOS**

### **4.1 GENERAL**

1. Establecer qué alternativas de remuneración, basadas en salario emocional, puede ofrecer el administrador a los colaboradores de la generación del milenio, para disminuir la rotación del personal y aumentar el compromiso laboral.

### **4.2 ESPECÍFICOS**

1. Documentar los nuevos perfiles sociodemográficos, preferencias y necesidades de la generación milenio.
2. Investigar en el mercado laboral colombiano que se ofrece hoy en día al empleado perteneciente a la generación del milenio como remuneración no salarial.
3. Determinar mediante encuestas a una muestra de la población en estudio si estas ofertas no salariales han sido eficientes para disminuir la rotación laboral.
4. Recomendar componentes basados en salario emocional como complementos de esquemas de remuneración convencional, para los trabajadores de la generación del milenio.

## 5 ESTADO DEL ARTE

Estudios en EE.UU. y Europa sostienen que los eventos significativos sociales e históricos a los que se han visto expuestos la generación del milenio, les confiere estilos de aprendizaje y laborales particulares. Por ejemplo, cuando evalúan un empleo privilegian los horarios flexibles y el tiempo libre, el trabajo en equipo y las nuevas experiencias. No les interesan los ascensos paulatinos. Van de un empleo a otro sin dar demasiadas explicaciones y son, principalmente, fieles a sí mismos, características que conllevan una falta de fidelización que es fuente de serios problemas para las empresas. (Cuesta, Ibáñez, Tagliabue, & Zangaro, 2009)

Según el análisis de las estadísticas realizadas por Pew Research Center, institución independiente que informa acerca de las tendencias en Estados Unidos y el mundo, donde uno de sus principales tópicos de investigación es precisamente la generación del milenio, en Estados Unidos, esta joven generación ya es la más numerosa de todas. Los jóvenes entre 18 y 35 años, superan los 75,4 millones de personas sobrepasando así a los *baby boomers*. Según el centro de investigación, esta generación continuará creciendo hasta alcanzar su pico más alto en 2036, con 81,1 millones de personas.

No es entonces extraño encontrar que publicaciones de negocios en Estados Unidos como Forbes, Fortune, entre otras, publiquen con frecuencia referente a aspectos relacionados con la generación del milenio, sus expectativas, necesidades y sus relaciones con sus trabajos y sus empleadores.

Colombia no es ajena a esta tendencia publicaciones como Portafolio, Dinero, El Tiempo, entre otras, en el último año han publicado artículos que analizan o presentan información acerca de la generación del milenio, de sus aportes y exigencias a sus empleadores, de cómo retenerlos en las organizaciones, de sus motivaciones, entre otros.

La firma de consultoría Deloitte, publica desde 2013, en el primer mes de cada año, los resultados de la *Encuesta Deloitte Generación del Milenio (The Deloitte Millennial Survey)*. En la edición de 2016 entrevistaron a cerca de 7700 jóvenes representantes de 29 países, de los cuales 4300 pertenecientes a mercados emergentes. Todos los participantes nacidos después de 1982, con título universitario y empleados de tiempo completo. En Colombia se aplicaron 300 encuestas.

La firma de consultoría Gallup, publicó en 2016 los resultados del estudio “How Millennials Want to Work and Live”, de acuerdo a la firma consultora, solamente el 29% de los jóvenes de la generación del milenio están comprometidos con su trabajo o compañía.

En lo referente a artículos académicos o publicaciones indexadas, se encuentra que en el país se han realizado estudios referentes a salario emocional pero no particularmente enfocado en la generación del milenio. En lo referente a dicha generación se encuentra que la data que soporta los estudios corresponde a Estados Unidos, lo cual podría llevar a conclusiones erradas toda vez que los estereotipos de

los jóvenes del milenio en el país anglo, así como los aspectos económicos y sociales no necesariamente aplican a Colombia.

De la revisión de trabajos realizada se encontró que el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas – CONICET de Argentina realizó en 2009 una investigación titulada LA NUEVA GENERACIÓN Y EL TRABAJO, en la que utilizaron un corrimiento de años de nacimiento de los miembros de la generación del milenio, soportado en que los avances tecnológicos y los procesos socio económicos se extienden en Latinoamérica con una diferencia temporal con respecto a Estados Unidos y Europa.

## **5.1 MODELO DE CONDICIONES PSICOLÓGICAS PARA EL COMPROMISO DEL EMPLEADO**

Los salarios no son la única fuente de motivación, para entender las relaciones no salariales que existen entre empresa y empleado debemos encontrar un modelo que nos permita conceptualmente establecer las relaciones no salariales que juegan dentro del salario emocional y aquellas condiciones psicológicas que llevan al empleado a mantener alto o bajo el nivel de compromiso.

William Kahn, propone que los empleados se relacionan con sus empleos a tres niveles, físico, cognitivo y emocional. Las personas juegan roles dentro de las organizaciones y la forma en que estos desarrollan sus tareas está altamente influenciada por estados que son influenciados por las relaciones interpersonales y así se afectan el desempeño en el cumplimiento de las tareas. (Kahn, 1990)

En el caso de estudio de este trabajo y como se describe posteriormente la población de la generación del milenio, está bajo un estereotipo altamente sensible a las condiciones laborales, son fácilmente influenciable por factores que les llevan a la pérdida de compromiso y motivan su deserción más fácilmente que las generaciones precedentes, problemática de estudio.

Según este modelo, son tres factores los que afectan principalmente el mencionado nivel de compromiso, el primero es la característica misma de la tarea, cuando el trabajo es percibido como retador, variado, creativo o autónomo, los niveles de compromiso son altos, esto plantea un reto pues no todas las actividades que se requieren en el día a día de una organización cumplen estas características. Además, influyen los roles laborales, estos agrupados en cuanto a la importancia que se le da al trabajo en la organización o la influencia que se deriva de este. Las relaciones interpersonales, el modelo predice mayor compromiso cuando las tareas incluyen alto nivel de relacionamiento con clientes o colegas.

## **5.2 MODELO DE COMPROMISO MULTIDIMENSIONALES, SATISFACCIÓN LABORAL Y DESEO DE RETIRO.**

Un segundo modelo que se tiene en cuenta para este trabajo, es el propuesto por Michael Clugston, en este modelo existen dos extremos bipolares de la relación laboral, uno que marca la satisfacción laboral, en el otro el deseo de irse de la empresa. Estos dos polos son unidos por tres dimensiones: la afectiva, en la cual el empleado categoriza todas aquellas cosas que dan sentido de pertenencia a la misma; la continuidad, el empleado genera una proyección en el tiempo y su visión de



pertenencia a la organización en el corto, mediano o largo plazo y finalmente la normativa, supone que bajo esta característica el empleado cataloga y clasifica los diferentes conjuntos de normas y requisitos inherentes a la organización. (Clugston, 2000)

Las encuestas efectuadas para validar este modelo, contaron con preguntas que como en este trabajo de investigación se basan principalmente en la escala de Likert, esto se explica en detalle dentro del marco teórico aplicado. En las conclusiones de su trabajo el autor mencionado encontró que el empleado experimenta los tres tipos dimensionales de satisfacción y les da un valor similar a la hora de inclinarse por estar satisfecho o quererse marchar, sin embargo este estudio publicado en el año 2000 no debió incluir en su muestra representantes de la generación milenio. Es posible que esta generación cuyos estereotipos son diferentes, de un peso diferenciado a las dimensiones propuestas por el modelo.

## 6 MARCO TEÓRICO

### 6.1 DEFINICIONES GENERALES

Los salarios no económicos, una manera de satisfacer las necesidades de las personas de la generación del milenio.

Las empresas remuneran a sus empleados con el salario, definido en la legislación como, “ARTÍCULO 22. DEFINICION. 2. Quien presta el servicio se denomina trabajador, quien lo recibe y remunera, {empleador}, y la remuneración, cualquiera que sea su forma, salario” <sup>1</sup>.

La Real Academia de la Lengua Española lo define como: “salario; Del lat. salarium, de sal 'sal'. Paga o remuneración regular; Cantidad de dinero con que se retribuye a los trabajadores por cuenta ajena” <sup>2</sup>.

En el momento en el que la legislación incluye ‘toda forma de remuneración’ lo cual es ciertamente más amplio que la definición idiomática circunscrita a la paga en dinero, se abre una enorme ‘puerta’ para la diversidad de formas en que puede una empresa compensar a quienes trabajan en ella.

---

<sup>1</sup> Diario Oficial No 27.622, del 7 de junio de 1951, CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO.

<sup>2</sup> Real Academia Española, Diccionario virtual; [www.rae.es](http://www.rae.es), [Accesado Febrero, 1 de 2016]

En el siglo XX la mayoría de los productos y servicios tienden a volverse *commodities*, los líderes de mercado siempre están amenazados por competidores de otras latitudes que gracias a la globalización son alternativas en sus mercados, en la complejidad de cada negocio el talento humano de los empleados marca la diferencia, atraer y retener buenos empleados no es suficiente, desde principios de este siglo XXI existe la tendencia a mantener la motivación alta para garantizar una productividad que permita a la empresa ser exitosa.

Los administradores deben conocer las diferentes alternativas que existen y se ofrecen en el mercado laboral, los objetivos que se pueden perseguir y las consecuencias económicas y legales de hacerlo.

Los planes de beneficios representan una inversión que hace la empresa y por la que espera a cambio una mejor competitividad, traducida en menos rotación de personal, mejor talento humano y que esté bien motivado alcance las metas, proponga innovación y desarrollos en la organización.

## **6.2 GENERACIONES**

Actualmente el mercado laboral se encuentra conformado por personas pertenecientes a tres generaciones que tienen rasgos distintivos entre ellos y que se originan principalmente por el contexto en el que se criaron y que define de manera muy diferente la forma como perciben la vida:

En orden cronológico encontramos a la Generación Silenciosa, nacidos entre 1928 y 1945, cuyos representantes hoy son mayores de 71 años, estos son dejados por fuera de este estudio pues deben representar poblaciones excepcionales.

Generación 'Baby Bommer', nacidos entre 1946 y 1964, actualmente entre 52 años y 70, ya un porcentaje de ellos está en retiro o entrando a la fase de retiro. Criados en la post-guerra y durante los tiempos de la guerra fría, no sufrieron los rigores de la escasez, pero vivieron bajo la amenaza de una guerra nuclear, vivieron la revolución sexual y fueron los responsables de la revolución digital.

Generación 'X', nacidos entre 1965 y 1981, actualmente tienen 35 y 51 años y quienes están en su apogeo y etapa de mayor productividad laboral, ya cuentan con experiencia suficiente y normalmente están llegando a las posiciones organizacionales donde deben tomar decisiones. Vivieron en su infancia la crisis energética y la caída del muro de Berlín.

Generación 'Y' o del milenio, Nacidos entre 1982 y 2009, actualmente entre 7 y 34 años, existe un porcentaje aún de ellos en etapa escolar, la media está terminando estudios y empezando a trabajar. Vivieron en su infancia el 11 de septiembre. Tiene una característica importante y es que es actualmente la de mayor población en los estados unidos (Fry, 2016). Fueron educados dentro de la revolución de las comunicaciones y el internet, son hiperconectados y tienen especial facilidad para manejar las nuevas tecnologías.

Las fechas entre las cuales se determina cada generación se toma de estudios hechos sobre la población de los Estados Unidos de Norte América y cambia ligeramente entre algunos estudios. puede esperarse una ligera corrección (postergando las fechas) cuando se quiere extrapolar a Latinoamérica donde las tecnologías y los cambios culturales llegan con rezago.

### **6.3 MOTIVACIÓN**

Existen dos teorías principales sobre la motivación del trabajador, más allá de la búsqueda de la remuneración por parte del empleado, el ser humano busca mediante su trabajo poder satisfacer necesidades (Kolb, Osland, Rubin, & Turner, 2007, págs. 103-104), estas han sido clasificadas permitiendo entender la razón primera por la que una persona se presenta a su lugar de trabajo:

### **6.4 TEORÍA DE ABRAHAM MASLOW (MASLOW, 1970)**

Maslow propone una clasificación piramidal de las necesidades en las cuales los primeros niveles ubicados en la base debe ser satisfechos antes de avanzar a niveles de necesidades con mayor jerarquía, así entonces el primer nivel, el fisiológico agrupa la necesidad como agua, higiene, techo y alimento, las empresas mediante el salario hacen posible satisfacer estas; posteriormente hay en nivel denominado seguridad, el cual hace referencia a la necesidad de estar protegido tanto de daños físicos como emocionales, las empresas cubren en parte esto mediante los aportes a salud, pensión y riesgos profesionales. Más arriba en la pirámide están las necesidades sociales, el ser humano requiere afecto, amistad, amor. En la empresa puede satisfacerse

permitiendo la interacción, los trabajos en grupo, las instalaciones deportivas o actividades 'extra-laborales'. Según este autor existe otro nivel superior, la autoestima, que se construye cuando se es apreciado, reconocido y respetado por los demás. En las empresas y para el tema que se trata en este trabajo es importante la retroalimentación, la promoción, la visibilización de los logros y el éxito ante los demás. Finalmente, el nivel de necesidad más 'elevado' es el de la realización personal. Este se alcanza cuando el empleado se desempeña a su máximo potencial, esto lo puede permitir la empresa mediante la educación, la actualización, el empoderamiento y la autonomía.

## **6.5 TEORÍA DE DAVID MCCLELLAND (MCCLELLAND, 1961)**

Mediante la medición científica logró determinar y categorizar la motivación humana en tres grupos: necesidad de afiliación, poder y logro. Logró determinar que la intensidad de cada una de estas categorías varía en las diferentes culturas, por ejemplo encontró que la necesidad de poder es más fuerte en Latino América.

### **6.5.1 *Poder***

Definida por el autor como la necesidad de liderar a otros y controlar el medio ambiente. Esta es normalmente visible en la organización entre la alta dirección y puede ser beneficiosa cuando se enfoca a conseguir el mejor desempeño de los subordinados pero también puede derivarse en personalidades rudas, explotadoras y que abusen del cargo e influencia sobre los demás.

### **6.5.2 Afiliación**

En mayor a menor grado las personas buscan amistad y relaciones de cercanía, es importante determinar el nivel de importancia que se le da a esto porque de ahí se deriva la afinidad con la competencia o con el trabajo cooperativo.

Cuando un alto directivo tiene una gran necesidad de afiliación, puede tener dificultades en la toma de decisiones importantes.

### **6.5.3 Logro**

La necesidad de alcanzar metas y de mejorar continuamente, las personas con alta preferencias por esto, sienten propia la responsabilidad de su éxito o fracaso, por tanto, calculan más los riesgos y prefieren las situaciones donde los resultados pueden ser establecidos fácil y rápidamente.

Se sugiere que cada persona es motivada por diferentes razones, muchas personas pueden preferir más tiempo libre que un mejor ingreso. Empresas que han entendido esto han implementado servicios para ayudar a sus empleados a “liberar” el tiempo, por ejemplo, encargándose de la lavandería de sus empleados, el lavado del carro o compras de algunos alimentos. Otras, en cambio incrementan la remuneración entregando opciones o acciones de la misma contra alcanzar metas u objetivos. (Kolb, Osland, Rubin, & Turner, 2007)

La motivación, establece desde la teoría que hay un intercambio entre el empleado y el empleador, en la cual el empleador amplía la remuneración incluyendo

satisfactores no monetarios pero que representan un valor económico para ambos (posiblemente se perciban diferentes), la empresa debe percibir que la inversión hecha tanto en adquirir los diferentes satisfactores como el gasto que representa administrarlos, deben verse retribuidos en una menor rotación de personal, atracción de mejor talento humano pero sobretodo en la competitividad aportando creatividad, innovación y cumplimiento de metas.

## **6.6 NIVELES DE COMPENSACIÓN SALARIAL**

Existen tres palabras que deberán ser tratadas con cuidado, Sueldo, referente a la paga mensual o anual, Incentivo, lo que la empresa da al empleado si se alcanzan las metas y prestaciones, lo adicional al sueldo.

Según John Shields, la remuneración es todo aquello económico o no que la empresa da al empleado como compensación por su aporte y trabajo, esta remuneración cae en dos categorías, la primera que llama “intrínseca” es la que el propio trabajo da al empleado que lo realiza, en esta materia aspectos como el reto, la responsabilidad, la autonomía y la variedad dan valor mismo al trabajo, nosotros añadimos el reconocimiento social y la publicidad que se obtienen del mismo; una segunda categoría es la que este autor define como “extrínseca”, asociada a tres niveles, el financiero, el desarrollo y el social, en el primero de estos se encuentran las compensaciones económicas fijas y periódicas, los ingresos adicionales que se dan por mera liberalidad y las que de manera variable se obtienen cuando se cumplen ciertas metas o condiciones.



Por remuneración de desarrollo, se agrupa todo lo que la empresa invierte en educación, capacitación y entrenamiento, beneficios no económicos que ayudan a la persona a mejorar, por ejemplo, el coaching, el gimnasio, clase de yoga, etc. Finalmente, las sociales son aquellas remuneraciones no económicas que buscan mejorar el ambiente de trabajo, las instalaciones, las integraciones, las actividades en equipo, por ejemplo, una estación con máquina de café y galletas o fruta, que permite a los empleados tener pequeños espacios de interrelación. (Shields, 2007)

## **6.7 DEFINICIÓN DE SALARIO EMOCIONAL**

“Aquel que complementa la retribución económica buscando satisfacer necesidades psicosociales y afectivas de los trabajadores que impactan su bienestar emocional y por tanto su rendimiento y la productividad y competitividad de la empresa” (Gómez R, 2010)

Se denomina salario porque se busca la identificación y la relación contraprestación y reciprocidad, equidad y frecuencia. Se califica emocional porque con independencia del satisfactor que se trate

## **6.8 COSTO DEL BENEFICIO Y PERCEPCIÓN DE VALOR**

Como en cualquier transacción de un bien o servicio, la percepción de valor está compuesta por el valor intrínseco de la cosa y un valor agregado que varía para cada quien diferenciadamente. Por ejemplo, un empleado que gana varios salarios mínimos legales, a quien se le otorga un día al mes de 'home office'. Existe un valor intrínseco, que viene de la sumatoria de costos asociados a no ir hasta el lugar de

trabajo ese día, gasolina o taxi, parqueadero, almuerzo y refrigerios, entre otros, que para este pueden ser porcentualmente bajos frente al ingreso. Pero si el tiempo de traslado que en las ciudades capitales puede ser considerable, tener una o varias horas libres del tráfico y que eventualmente puede utilizar para estar con su familia será percibida con un valor más alto que el del ahorro cuantitativo. Para la empresa en este ejemplo el sueldo a pagar será el mismo y es posible que este no use la totalidad de horas de la jornada que hubiera cumplido en la sede empresarial, pero lo más probable es que durante este periodo el empleado rinda incluso más que en la oficina, si para él el valor percibido del beneficio es alto, no va querer perderlo y seguramente cumplirá con su misión de una manera tal que le permita disfrutar de haberse quedado en su casa.

## **6.9 FORTALEZAS DE LA GENERACIÓN DEL MILENIO**

La hipótesis sugiere que a la generación entrante a la fuerza laboral tiene diferentes motivadores, por tanto la remuneración debe enfocarse en estos aspectos para potenciar las capacidades de estos empleados, no debe dejarse de lado que son miembros de esta generación los que están transformando el mundo de los negocios, empresas famosas como Youtube, Instagram, Facebook, Twitter entre otras fueron fundadas por ellos.

Es difícil encontrar algún negocio que no pueda beneficiarse de las redes sociales, la interconectividad y la globalización, estas personas tienen facilidad para

“conectarse” al mundo por este medio, se les califica de “nativos digitales” (Prensky, 2001).

Sus principales estereotipos son: Merecedores de todo, optimistas, cívicos, familiares, impacientes, enfocados al trabajo en equipo, son multitarea, valoran el balance entre vida personal y trabajo (Alsop, 2008).

Tienen una alta preferencia por el trabajo social, pueden ser un gran recurso para aquellos programas de responsabilidad social que tengan las empresas y si parte de su trabajo tienen que ver con destinar esfuerzos a estas tareas, su motivación será incrementada.

## **7 METODOLOGÍA**

Teniendo como objetivo facilitar la obtención de datos y la facilidad de análisis de los mismos se utilizó principalmente técnicas cuantitativas, en la cual mediante el uso de preguntas cerradas, que se plantearon de forma idéntica y homogénea a los entrevistados, se recopiló información que posteriormente fue analizada estadísticamente para lograr los objetivos del estudio.

### **7.1 ENCUESTAS**

La hipótesis propone ser comprobada, como se describe detalladamente en el siguiente capítulo, mediante la utilización de encuestas a miembros de la generación milenio, es pertinente entonces ahondar en las definiciones de esta herramienta estadística.

La encuesta definida por Naresh Malhotra dentro del contexto de la investigación de mercados, como entrevistas a un gran número de personas, incluyendo un cuestionario estructurado, que se da a los encuestados para obtener información específica. La palabra estructurada, hace referencia a la imposibilidad que tiene el entrevistador de cambiar las palabras durante la misma en función de las circunstancias en que esta se va desarrollando. (Malhotra, 2004)

Las encuestas pueden ser prospectivas, cuando se quiere estudiar desde hechos pasados una situación actual o pueden ser retrospectivas, como es este caso, para probar una hipótesis mediante preguntas que permiten establecer la relación entre un factor y una causa.

Durante el desarrollo de estas se formularon preguntas cerradas, en estas no se da la opción de expresión libremente, pues esto conlleva la dificultad de tabulación y análisis.

Las preguntas fueron adicionalmente formuladas de tal manera que el entrevistado contestó indicando su aceptación o no del enunciado, indicando entre cinco niveles siendo uno el extremo de total desaprobación y el otro el de total aceptación de la pregunta, esto se conoce como la escala de Likert.

## **7.2 INSTRUMENTO**

La encuesta utilizada para la recolección de datos, consiste en un instrumento con preguntas de respuestas afirmativas o negativas y de selección múltiple, en un lenguaje claro, sencillo, directo y adaptado a la idiosincrasia de los jóvenes de la generación del milenio. Previo a su aplicación se realizó una prueba piloto para identificar y eliminar posibles problemas con el instrumento. El anexo 1 presenta el conjunto de preguntas ajustado y finalmente utilizado. La encuesta se aplicó vía Internet y redes sociales.

## **7.3 POST-ENCUESTA, ANÁLISIS Y PREPARACIÓN DE RESULTADOS**

Una vez aplicada la encuesta se realizó el análisis estadístico de los datos y hallazgos, para generar el informe. Los resultados se presentan en el próximo capítulo.

## 8 RESULTADOS

### 8.1 Unidad de Análisis - Muestra

Se recopilaron 194 encuestas válidas para el grupo objetivo de análisis, las cuales representan un margen de error del 7,04% y un nivel de confianza del 95% para el universo de 16.048.856 jóvenes reportados en el censo general 2005 – nivel nacional, realizado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística en 2005 ajustado con base en las probabilidades de mortalidad publicadas en el documento de proyecciones nacionales y departamentales por la misma institución en 2009. (Ver tabla 1 y tabla 2).

**Tabla 1 Población censada por grupos de edad**

Departamentos y grupos de edad (años)	Total		
	Total	Hombre	Mujer

#### **Total nacional**

Total	41 468 384	20 336 117	21 132 267
0 a 4	4 108 861	2 106 179	2 002 682
5 a 9	4 295 913	2 197 689	2 098 224
10 a 14	4 339 046	2 214 464	2 124 582
15 a 19	3 933 754	1 975 856	1 957 898
20 a 24	3 641 839	1 783 320	1 858 519
25 a 29	3 280 767	1 590 993	1 689 774
30 a 34	2 917 290	1 401 139	1 516 151
35 a 39	2 919 161	1 392 512	1 526 649

Fuente: Cuadro 4.4 (Censo General 2005, pág. 58)

### **8.1.1 Determinación del universo**

Por definición de marco teórico la generación del milenio comprende a los nacidos entre 1982 al 2009, sin embargo, para efectos del presente estudio se restringió el universo a las personas nacidas entre 1980 y 2000 por ser quienes hacen parte de la población de jóvenes que se espera económicamente activos toda vez que ya alcanzaron o están alcanzando la mayoría de edad para el año 2016. Dado lo anterior, del censo del 2005 nos interesan los grupos de edades entre 5 a 9 y 20 a 24 años, población que suma 16.210.552 de personas.

### **8.1.2 Corrección por mortalidad**

La tabla 2 presenta las probabilidades de morir agrupadas por rango de edad y género de acuerdo a las proyecciones nacionales y departamentales publicadas por el Departamento Administrativo Nacional de estadística en 2009.

Para corregir el tamaño del universo se aplicaron los porcentajes de reducción por mortalidad para los rangos de edades entre 5 a 9 y 20 a 24 para los años 2005 – 2010, y entre 10 a 14 y 25 a 29 para el periodo comprendido entre 2010 y 2015. El resultado se presenta en la tabla 3 y la tabla 4.

**Tabla 2 Probabilidades de morir por género, según grupos de edad**

Edades	Probabilidades de morir					
	2005-2010		2010-2015		2015-2020	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
0	0,023640	0,015920	0,020600	0,013470	0,018340	0,011730
1 a 4	0,004880	0,004520	0,003690	0,003680	0,002860	0,002970
5 a 9	0,002100	0,001400	0,001720	0,001190	0,001460	0,001020
10 a 14	0,002530	0,001490	0,002010	0,001240	0,001640	0,001040
15 a 19	0,009200	0,002700	0,006950	0,002270	0,005380	0,001910
20 a 24	0,016660	0,003810	0,012340	0,003170	0,009320	0,002640
25 a 29	0,016650	0,003780	0,012360	0,003200	0,009360	0,002730
30 a 34	0,015860	0,004580	0,012120	0,003930	0,009500	0,003390
35 a 39	0,016830	0,006260	0,013380	0,005460	0,010970	0,004790

Fuente: Tabla 9 (Proyecciones nacionales y departamentales de población 2005 - 2020, pág. 35)

**Tabla 3 Reducción del universo por mortalidad 2005 - 2010**

2005-2010	Valor base*		Porcentaje mortalidad		Reducción por mortalidad		
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Total
5 a 9	2.197.689	2.098.224	0,0021	0,0014	2.193.074	2.095.286	4.288.360
10 a 14	2.214.464	2.124.582	0,00253	0,00149	2.208.861	2.121.416	4.330.278
15 a 19	1.975.856	1.957.898	0,0092	0,0027	1.957.678	1.952.612	3.910.290
20 a 24	1.783.320	1.858.519	0,01666	0,00381	1.753.610	1.851.438	3.605.048
TOTAL					8.113.223	8.020.753	16.133.976

Fuente: Desarrollo Propio

\*El valor base corresponde a los datos del censo 2005

**Tabla 4 Reducción del universo por mortalidad 2010 - 2015**

2010-2015	Valor base*		Porcentaje mortalidad		Reducción por mortalidad		
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Total
10 a 14	2.193.074	2.095.286	0,00201	0,00124	2.188.666	2.092.688	4.281.354
15 a 19	2.208.861	2.121.416	0,00695	0,00227	2.193.510	2.116.601	4.310.111
20 a 24	1.957.678	1.952.612	0,01234	0,00317	1.933.520	1.946.422	3.879.942
25 a 29	1.753.610	1.851.438	0,01236	0,0032	1.731.935	1.845.513	3.577.449
TOTAL					8.047.631	8.001.224	16.048.856

Fuente: Desarrollo Propio

\*El valor base corresponde a los datos presentados en la tabla 3



### **8.1.3 Representatividad de los resultados**

Se obtuvieron 520 respuestas a la encuesta las cuales fueron filtradas y se eliminaron las que no cumplían los criterios mínimos para ser analizadas o que no correspondían a el rango de edades de jóvenes de la generación del milenio, así: 126 encuestas fueron retiradas por que fueron diligenciadas parcialmente, y 200 encuestas fueron eliminadas por no corresponder al rango de edades del presente estudio; quedando 194 respuestas válidas.

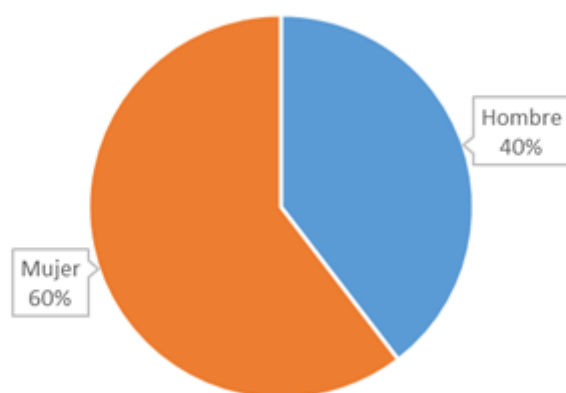
Como se mencionó anteriormente el universo de la generación del milenio en Colombia asciende a 16.048.856 personas, por lo que las respuestas válidas representan un margen de error del 7,04% con un nivel de confianza del 95%.

La encuesta constó de 56 preguntas agrupadas en 15 grupos. La tabla 6 presenta el número de respuestas obtenidas para cada pregunta, así como el respectivo margen de error para cada una para un nivel de confianza el 95%, el cual tiene un valor medio de 7,47%.

## 8.2 DEMOGRAFÍA

La muestra obtuvo respuestas de 60% mujeres y 40% hombres. Lo cual según el censo<sup>3</sup> realizado en el 2005 es ligeramente disparejo de la media nacional, pues en el censo se evidencia una proporción de casi 1 a 1 para la generación de jóvenes, representado en un 51.5% de mujeres frente a 48.5% de hombres.

**Figura 1 Distribución de la muestra por género**



Fuente: Desarrollo propio

Como se ha explicado en otras partes del documento los miembros de la generación del milenio comprenden a las personas que nacieron entre 1980 y el año 2000. En la muestra el 42% de los encuestados podrían denominarse milenarios

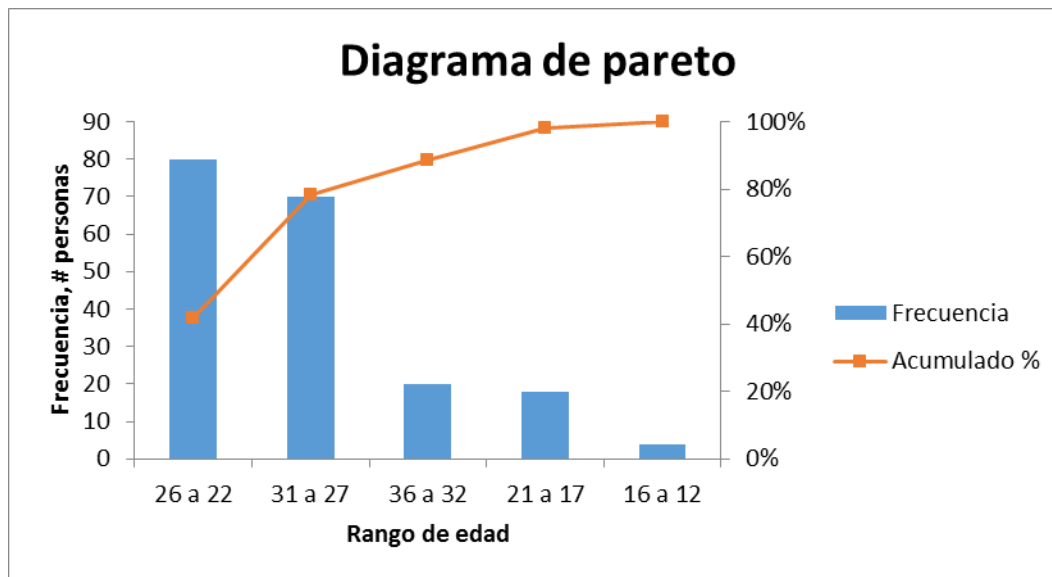
---

<sup>3</sup> Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE. Censo 2005. [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co). Cuadro 4.1 Población.

“tardíos”, es decir son los más jóvenes de este grupo y son quienes están iniciando su vida laboral.

Si agrupamos las respuestas en quintiles, podemos establecer que tan centrada esta la encuesta frente a los límites que definen la generación que se pretende estudiar. La muestra obtuvo 10% de sus respuestas del grupo que podemos llamar *millennials tempranos*, nacidos entre 1980 y 1984, este grupo es quien comparte dada su edad más estereotipos con la generación predecesora (X). Del siguiente subgrupo que consolida la transición es decir quienes nacieron entre 1985 y 1989, se obtuvieron el 36% de la respuesta. Es satisfactorio para este trabajo que del siguiente subgrupo fue de donde se obtuvo la mayor cantidad de respuestas, 42% ellos son quienes nacieron entre 1990 y 1994 es decir quienes hoy tienen entre 22 y 26 años, este grupo debe ser el más fiel exponente de los estereotipos de esta generación. Los *millennials tardíos* contestaron el 11% de las encuestas. La figura 2 presenta el diagrama de Pareto de los grupos de edad que respondieron la encuesta.

**Figura 2 Pareto por rango de edades**

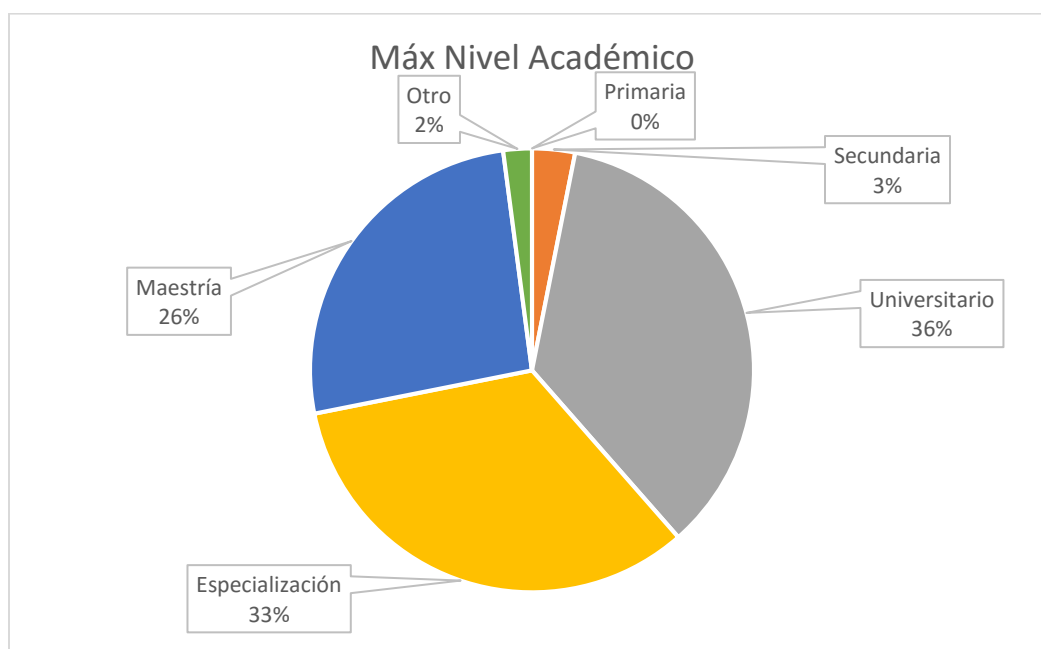


Fuente: Desarrollo propio

### 8.3 EDUCACIÓN

El nivel educativo de la muestra es alto, 35% tienen título universitario, 62% de los encuestados tienen estudios adicionales, 33% una especialización y 26% una maestría. Es efectivamente el grupo objetivo que dado este nivel educativo son quienes se espera logran acceder a remuneraciones más altas y donde más frecuentemente se ven los planes de beneficios.

**Figura 3 Distribución por nivel de estudios**



Fuente: Desarrollo propio

## 8.4 INGRESOS

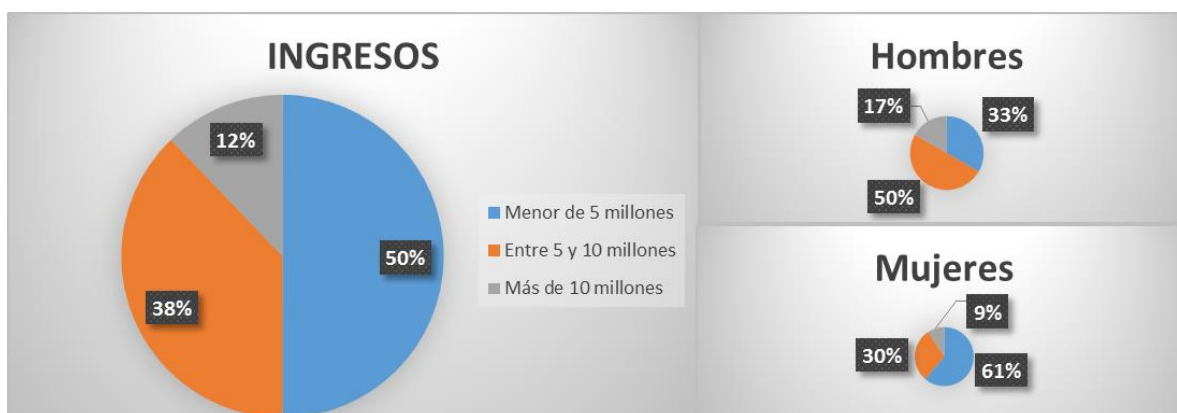
Este tema fue sensible, seguramente asociado a los altos índices de inseguridad que se perciben en Colombia, durante las aplicaciones de prueba las personas encuestadas expresaron su inconformidad con la pregunta, de tal manera que en el instrumento final esta se dejó opcional y solamente el 77% de los encuestados la contestó.

La primera observación es que el 12% de la muestra ya obtiene un ingreso superior a los 10 millones mensuales, este límite presupone que un porcentaje de *millennials* ya devenga al mes más de 14 salarios mínimos, esto está alineado con los estereotipos que rodean esta generación y que dada su educación y talentos aplicables en el mundo moderno les permiten ganar lo que una persona de la base social demora

más de un año. El 80% de los que se encuentran en este grupo de altos ingresos tienen una maestría o una especialización.

La segunda observación es que se mantiene una tendencia que otros estudios refieren a nivel mundial sobre desigualdad de ingreso entre hombre y mujer. Es este caso la muestra refiere a que 67% de los primeros ganan más de 5 millones de pesos al mes, mientras que las mujeres solo el 39% manifiestan tener ese ingreso.

**Figura 4 Distribución por nivel de ingresos**



Fuente: Desarrollo propio

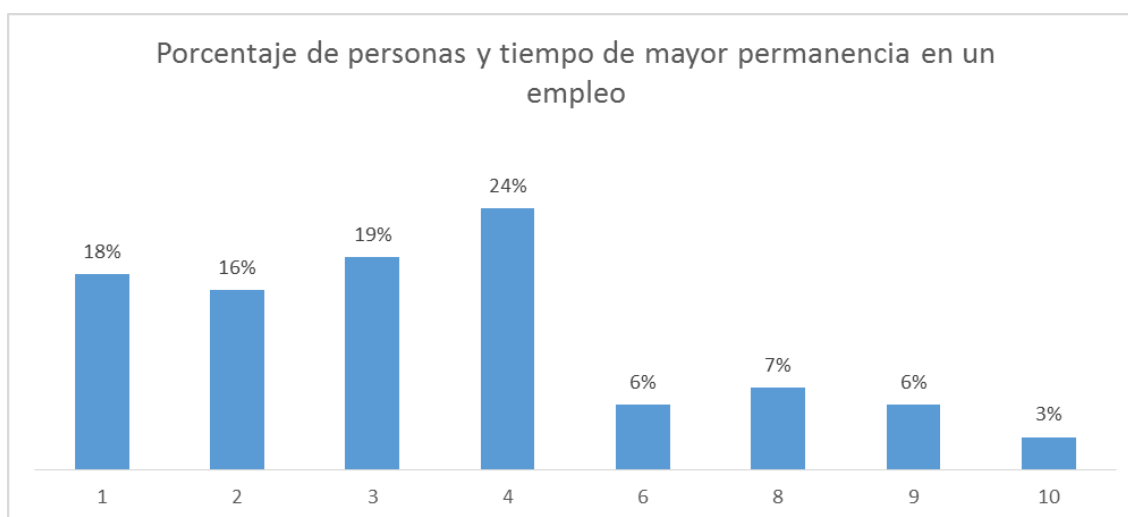
## 8.5 EMPLEO

Es importante saber que la muestra tiene una alta ocupación, el 87% de los encuestados están empleados y el 13% de los que no lo están han tenido al menos un trabajo. Lo cual es relevante para establecer que, al ser preguntados sobre aspectos laborales, las respuestas provienen de una muestra que ha estado empleada y que puede reflejar la visión del aspecto que se pretende estudiar dentro del mercado laboral.

Uno de los primeros hallazgos de este trabajo es que podemos confirmar una de las principales características de la generación del milenio y que es causal de problemas al interior de las empresas y es la inestabilidad laboral, más de la mitad de la muestra (54%) han permanecido en promedio menos de dos años en un solo trabajo. Esto es notablemente más acentuado en los hombres, el 75% de los hombres duran menos de dos años en promedio. El 49% de las mujeres reportaron esta característica.

Otra manera de verificar esto fue preguntando cuantos años trabajaron en el empleo donde más tiempo estuvieron, 18% de los encuestados manifestaron que un año ha sido su máxima duración, de manera acumulativa, el 78% han estado cuatro o menos años en un solo trabajo.

**Figura 5 Distribución por tiempo de mayor permanencia en un empleo**



Fuente: Desarrollo propio

Un dato relevante se obtiene de correlacionar las personas encuestadas que reportaron altos ingresos con la rotación. El 44% de quienes ganan más de 10 millones

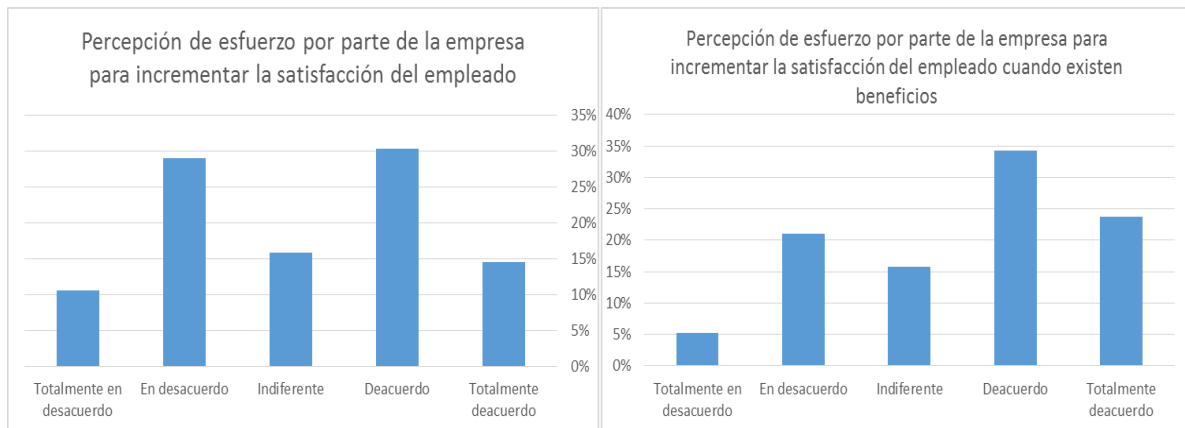
de pesos han trabajado en promedio 8 años y han tenido entre 5 y 7 empleos es ese periodo, es decir, que no obstante sus altos ingresos su permanencia promedio es menor al año y medio.

## **8.6 EMPRESAS QUE OFRECEN BENEFICIOS:**

Aproximadamente la mitad (49%) de las personas de la muestra que están trabajando actualmente, respondieron afirmativamente a la pregunta, que indagaba si la empresa en la que laboran actualmente ofrece beneficios adicionales al salario. No obstante, cuando se pregunta a las personas sobre si consideran que la empresa tiene planes concretos para aumentar la satisfacción de los empleados, el porcentaje es solo del 44%, incluso uno de cada cuatro de aquellos que reciben beneficios adicionales al salario, no consideran que estos sean concretos para aumentar su satisfacción como empleados de la empresa. Uno de cada cuatro es indiferente a esta afirmación. Un poco más del 50% si consideran que estos planes de beneficios están encaminados a aumentar esta satisfacción.



**Figura 6 Percepción del esfuerzo de la empresa para incrementar la satisfacción del empleado**

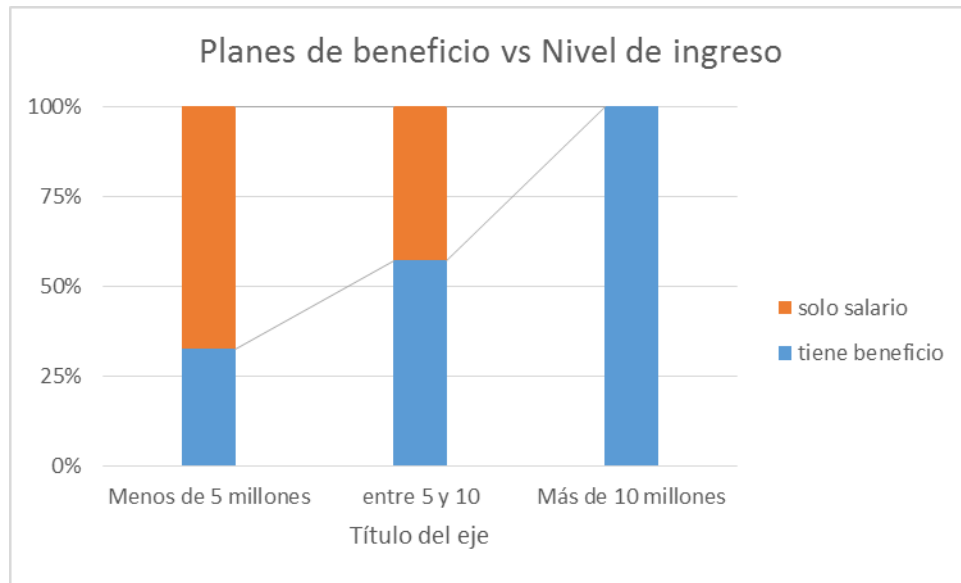


Fuente: Desarrollo propio

Esto bien puede deberse a que los esfuerzos no están bien enfocados o a la natural tendencia del ser humano a estar insatisfecho, más adelante la investigación nos dará elementos detallados sobre este aspecto.

Otro aspecto relevante que puede evidenciarse es que, a mayor sueldo, más comunes son los planes de beneficios, el 100% de los encuestados que afirmó ganar más de diez millones de pesos al mes, tienen planes de beneficios, el 60% de quienes están entre ese monto y cinco millones y solamente el 32% de aquellos que ganan menos de cinco millones al mes.

**Figura 7 Planes de beneficio vs nivel de ingreso**



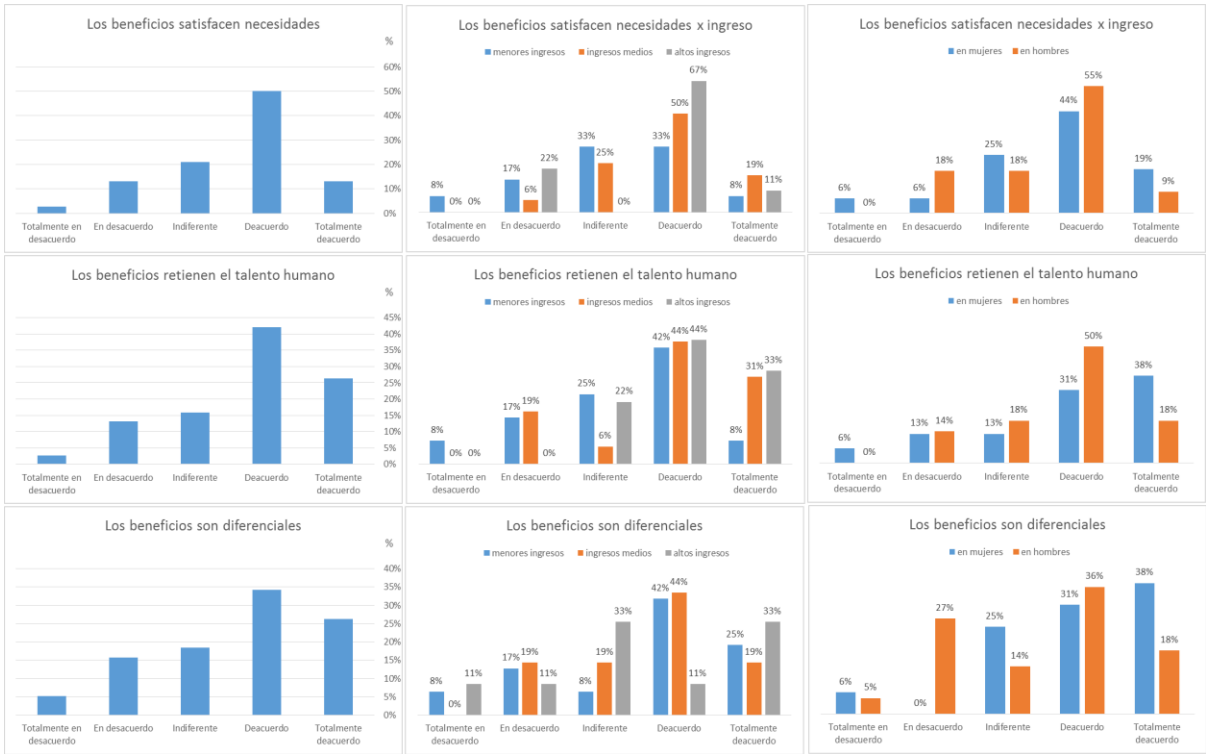
Fuente: Desarrollo propio

Para indagar la eficiencia de los beneficios que actualmente entregan las empresas a sus empleados se evaluaron tres dimensiones: satisfacción, retención y diferenciación.

La primera dimensión indaga por la satisfacción del empleado frente a los beneficios recibidos. Lo anterior debido a que las empresas podrían usar recursos para entregar beneficios que no son apreciados por quienes los reciben. La segunda dimensión, retención, indaga acerca de que tanto perciben los empleados que los beneficios logran retener el talento humano en las organizaciones. Por último, si percibir beneficios es considerado como un factor diferenciador frente a otras organizaciones.

La primera observación permite determinar que la tendencia es muy similar para las tres dimensiones descritas previamente. La mayoría de las personas encuestadas que reciben beneficios están de acuerdo con que estos satisfacen sus necesidades (63%), además logran retener el talento humano (68%) y son un diferenciador de la empresa en el mercado laboral (61%). Ver figura 8.

**Figura 8 Análisis de satisfacción, retención y diferenciación de los beneficios, general, por nivel de ingreso y género.**



Fuente: Desarrollo propio

Dichas dimensiones no están particularmente diferenciadas cuando el empleado es hombre o mujer y solo hay una eventual diferencia de percepción cuando el salario es mayor de 10 millones de pesos mensuales, en este caso los beneficios recibidos son más satisfactorios para este grupo 78% que para quienes están en el grupo de

ingresos de menos de 5 millones, donde solo el 42% piensa que son satisfactorios. Esto se puede deber a que los beneficios sean proporcionales al ingreso y quienes más ganan, más reciben en beneficios. La retención vista desde los sub-grupos de ingresos es directamente proporcional al monto del sueldo, es decir que, a mayor ingreso, más se percibe que los beneficios retienen. En el caso de la diferenciación, sucede lo contrario, aproximadamente el 70% de las personas que reciben beneficios y que tienen ingresos de menores a 5 millones de pesos al mes, piensan que estos diferencian a su empresa de las demás. Solamente el 44% de quienes ganan más de 10 millones de pesos al mes, piensan igual. Esto puede ser explicado eventualmente porque este último grupo está “acostumbrado” a recibir beneficios en cualquiera de sus trabajos. Esto es congruente con el hecho de que el 100% de quienes ganan más de 10 millones al mes, reciben beneficios.

## **8.7 REVISIÓN DE HIPÓTESIS**

### **8.7.1 Hipótesis número uno**

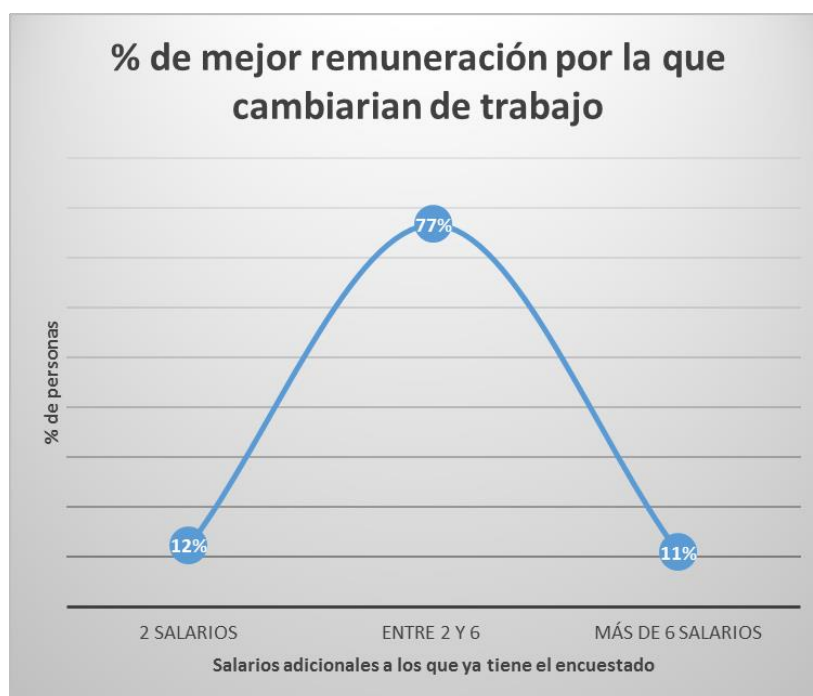
La generación del milenio, la cual está incorporándose a las empresas o llegando a posiciones estratégicas, tiene diferentes motivaciones a las generaciones precedentes, por tanto, los esquemas de remuneración deben adaptarse a estas preferencias.

El 50% de la muestra cómo se describió anteriormente tiene educación superior y su nivel de ingreso nos permite establecer que efectivamente están accediendo a posiciones estratégicas. No obstante, su rotación es alta, siendo “problemática” para el

grupo (12% de los encuestados) que ganan más de 10 millones de pesos al mes, quienes en promedio permanecen menos de dos años en su trabajo.

Para establecer si la motivación para permanecer en un trabajo va más allá de la simple remuneración económica se planteó directamente la pregunta, que porcentaje de incremento sobre el ingreso actual debían ofrecerle al encuestado sin tener en cuenta beneficios para que este considerara cambiarse de trabajo.

**Figura 9 Porcentaje de remuneración adicional para tomar la decisión de cambiar de trabajo**



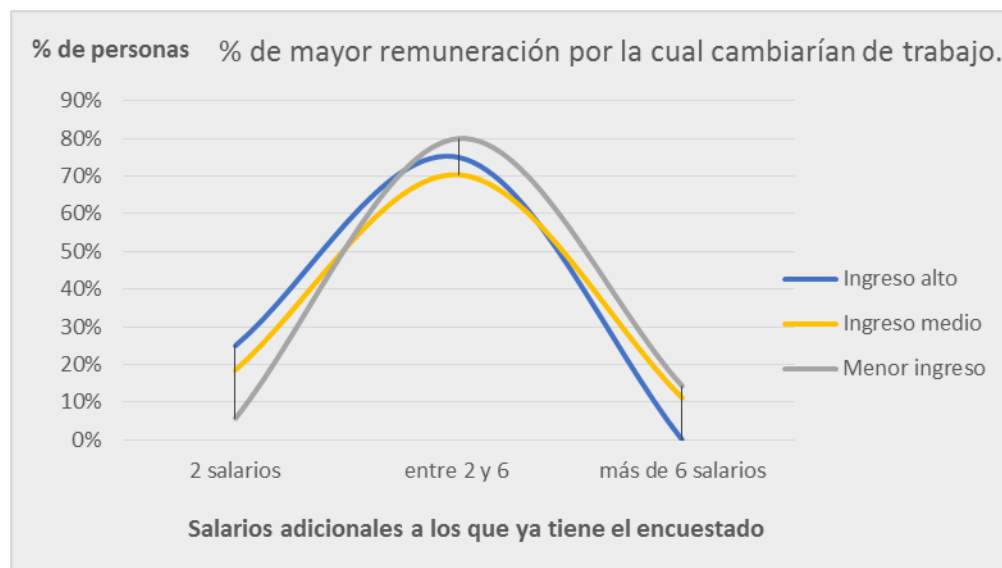
Fuente: Desarrollo propio

Las respuestas se agruparon teniendo en cuenta que un incremento porcentual del 8.3% equivale a un salario más, así entonces el primer grupo es de aquellos encuestados que se cambiarían de empleo si se les ofrece uno o dos salarios más al

año, o un equivalente nuevo sueldo de 16,6% o menos. En este grupo están el 12% de las personas. Este primer hallazgo nos lleva a suponer que la hipótesis número 1 puede ser aceptada. El 88% restante exige un incremento importante para dejar su trabajo.

Al mirar cómo se comporta esta curva entre los distintos segmentos de ingreso encontramos que la tendencia es similar, sin embargo, en el segmento de mayor ingreso (más de 10 millones de pesos al mes), uno de cada cuatro, cambiarían de trabajo, con recibir uno y medio salarios más al año (13% de incremento).

**Figura 10 Porcentaje de remuneración adicional para tomar la decisión de cambiar de trabajo por nivel de ingresos**



Fuente: Desarrollo propio

Como se ha evidenciado anteriormente, la rotación es alta, no obstante, para cambiarse de trabajo los *millenarios* exigen bien nuevos sueldos sustancialmente altos,

en promedio 46% más, lo que quiere decir que se están cambiando de trabajo por otros factores.

Dicho de otra manera, un jefe de recursos humanos que este ofertando un puesto a un *milennial*, podría eventualmente sin mejorar el sueldo que actualmente tiene el candidato, vincularlo si la oferta de valor no salarial es atractiva.

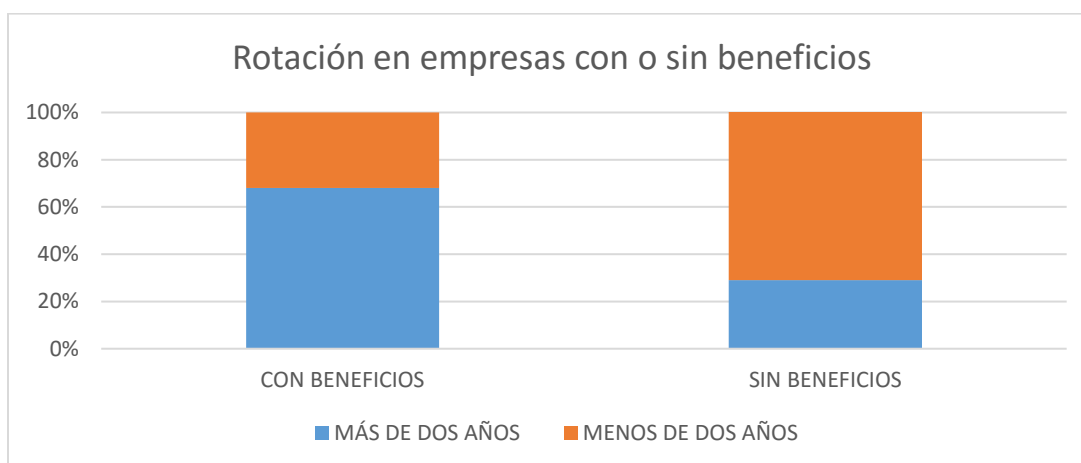
Entonces podemos afirmar que la hipótesis número uno queda aceptada.

### **8.7.2 Hipótesis número dos**

La rotación de personal disminuye cuando se incorporan esquemas de beneficios alternativos.

Como ya se estableció anteriormente la generación del milenio tiene una rotación alta, 54% de ellos permanecen menos de dos años, este porcentaje es más alto en los hombres e incluso en quienes ganan más de 10 millones de ingresos. Sin embargo, cuando se mide la rotación de las personas que trabajan en empresas que tienen planes de beneficios no salariales, esta rotación baja significativamente, aproximadamente el 70% se queda más de dos años. Prácticamente lo opuesto sucede en las empresas que no ofrecen beneficios, 75% de los *milenarios* se quedan menos de dos años (en promedio un año y cuatro meses).

**Figura 11 Rotación independiente de los beneficios**



Fuente: Desarrollo propio

Lo anterior nos permite dar por aceptada la hipótesis.

## 8.8 QUE MOTIVA A LOS *MILLENNIALS*

Hasta ahora, sabemos que la rotación laboral de esta población es alta, independientemente de su género o nivel salarial, también se ha logrado establecer que la rotación baja cuando hay programas de beneficios y que no necesariamente un pequeño incremento de ingreso motiva el cambio.

Al indagar sobre los diferentes motivadores y siguiendo la literatura referida en el marco teórico, se quiso evaluar que tan relevantes son para la muestra el que la empresa ofrezca planes de carrera a largo plazo, balance tiempo de trabajo/personal, un ambiente laboral adecuado y elementos de trabajo que motiven. En los siguientes cuadros de análisis cuando se mencionen los elementos de trabajo se están incluyendo todos estos aspectos relacionados con las instalaciones físicas donde se realiza la



actividad profesional, baños, escritorios, computadores, teléfonos, zonas de descanso, cafeterías, etc.

Ambiente de trabajo, en esta área se encuadra todo lo que la empresa hace para mantener una buena integración entre los empleados, canales de comunicación, prevención de acoso laboral, inclusión, trabajo en equipo, reconocimientos de logros y la manera que se manejan los errores. Incluso las acciones que toma la empresa para brindar salud, como repartir frutas o alimentos saludables.

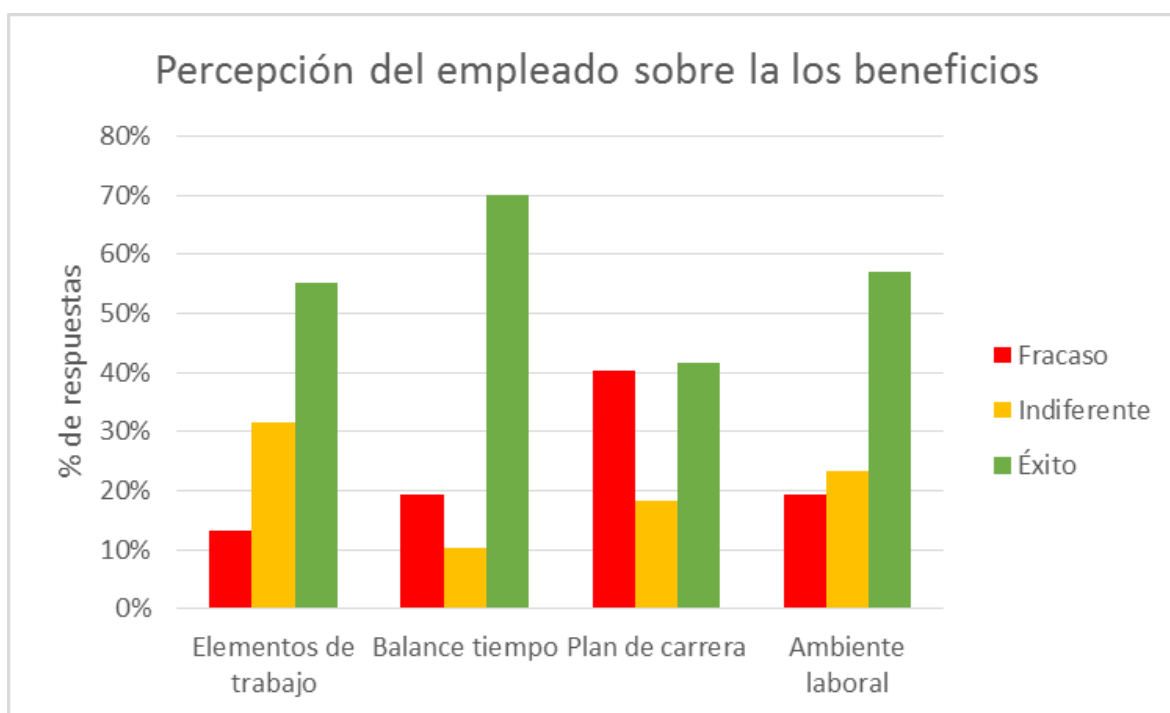
Balance de tiempo, es uno de los aspectos más relevantes a la hora de motivar los miembros de la generación *millennial*, la duración de la jornada laboral, la capacidad de hacer su trabajo desde casa, las teleconferencias, los días libres. Esta generación incluso quiere mantener contacto con sus amigos por medio de las redes sociales de manera permanente.

Finalmente, el plan de carrera, se refiere a la capacitación, el entrenamiento, la posibilidad de seguir la educación de postgrado, la vinculación a largo plazo, del empleado, lo cual como hemos visto hasta ahora es un reto pues es el indicador de rotación el que precisamente plantea una problemática para las empresas.

Estas cuatro dimensiones son consistentemente importantes para los empleados, es decir no encontramos en la encuesta elementos que nos permitan establecer que una persona no le da importancia a tener tiempo para ella misma y no tener una visión de carrera o que prefiera tener un buen ambiente de trabajo sin importar que las instalaciones o las herramientas de trabajo sean malas.

Sin embargo, cuando los encuestados evalúan a las empresas en función de si estas logran darles esos beneficios encontramos un nivel bajo de éxito, advirtiéndose que la gran mayoría están sobre o cercanas al 50%.

**Figura 12 Percepción de los empleados sobre los beneficios**



Fuente: Desarrollo propio

Donde mejor calificadas salieron las empresas fue en proveer un positivo balance entre el tiempo que dedican sus colaboradores a trabajar y el que pueden destinar a sus actividades personales, 70% de los encuestados respondieron estar satisfechos con esta característica en sus empleos actuales. El punto más débil, el de plan de carrera, donde menos de la mitad están satisfechos y casi la misma cantidad de las personas que contestaron la encuesta 40%, siente que la empresa no les ofrece una perspectiva de desarrollo profesional de largo plazo. Tanto los elementos de

trabajo como el ambiente laboral tienen respuestas positivas en más de la mitad de los encuestados, en promedio 56%, esto es pasar “raspando”, es de imaginarse que en este punto hay una fuente importante de conflictos que motivan la alta rotación, si bien 56% es mayoría, casi la misma cantidad de gente no siente que la empresa lo está haciendo bien.

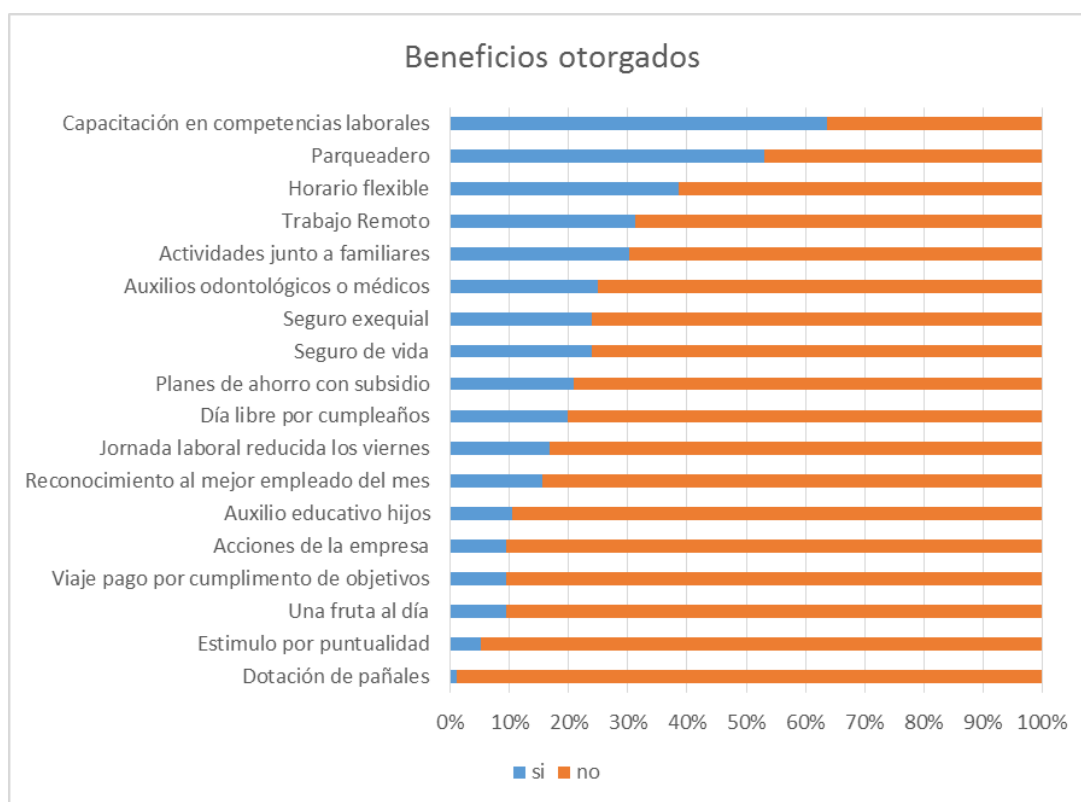
Es posible que la empresa este brindando beneficios que apuntes a esas dimensiones pero bien pueden ser insuficientes o pueden estar mal enfocados.

## **8.9 BENEFICIOS ESPECÍFICOS**

Recordemos que el 100% de quienes reciben más de 10 millones de pesos al mes, reciben algún tipo de beneficios no salariales, esta proporción va bajando con el nivel de ingreso, la muestra arrojó que el 49% reciben alguna forma de beneficio. Durante la etapa de preparación, varias personas entrevistadas manifestaron que en sus empresas a quienes quedan embarazadas (o sus esposas o compañeras en caso de ser hombre), reciben por un año una dotación mensual de pañales y otros elementos similares. Al preguntar en la encuesta solo el 2% de las personas manifestaron tener este beneficio. Las capacitaciones, entrenamientos y educación continuada son el beneficio que más común, 64%, el tener parqueadero 53%, este en algunas partes de la ciudad puede ser un verdadero privilegio, al tiempo que una fuente de ahorro importante. Encontramos un quinto grupo de beneficios que no apuntan a los anteriormente referidos y que representan todos los pagos a terceros, estos son todos aquellos que “organizan” al empleado, por ejemplo, el pago de un gimnasio, un seguro

exequial o de vida, auxilios odontológicos, etc. La empresa bien podría darle el dinero al empleado incrementando su sueldo, no obstante, aún con más dinero este podría no destinarlo a eso, (un ejemplo claro es el gimnasio). Cuando la empresa se toma el trabajo de hacerlo, le alivia al empleado uno o varios trámites, logra sinergias, por ejemplo al negociar pólizas de seguro colectivas, la empresa obtiene una prima menor que el empleado por su propia cuenta. La encuesta refiere un 15% de empleados que dicen recibir este tipo de beneficios, en el siguiente párrafo se puede establecer que tan apreciados son estos.

**Figura 13 Beneficios otorgados**

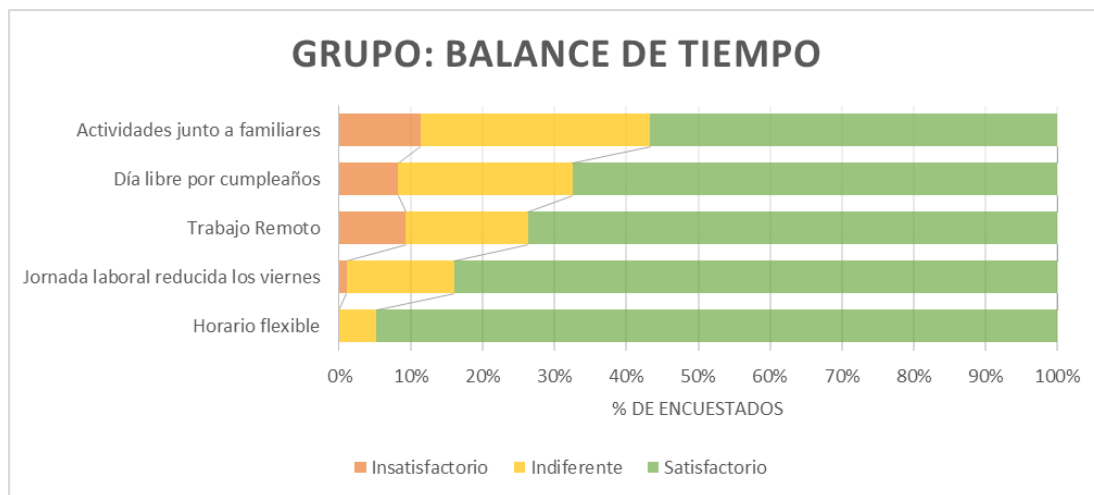


Fuente: Desarrollo propio

## 8.10 SATISFACCIÓN DETALLADA

No solo se evaluó si el beneficio se recibe o no, también se preguntó el nivel de satisfacción, preguntando si este se recibe, pero no satisface, es indiferente o por el contrario satisface al beneficiario.

**Figura 14 Grupo: Balance Tiempo**



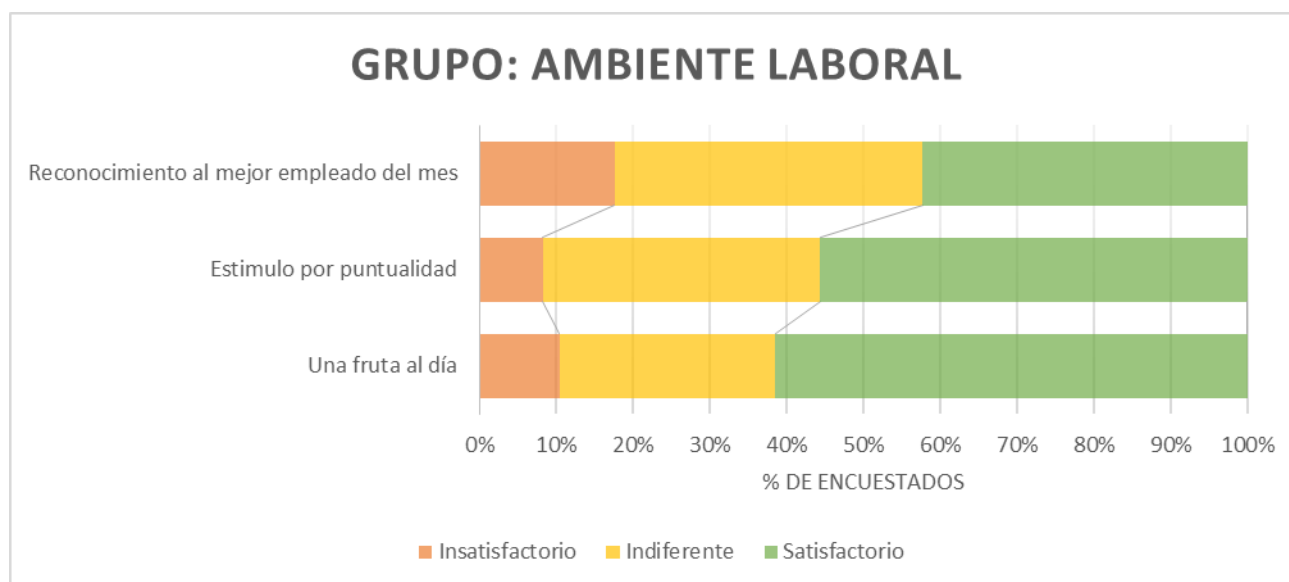
Fuente: Desarrollo propio

El Balance entre el tiempo que el empleado dedica a la empresa y el que puede dedicar a su vida personal, es un aspecto que es altamente asociado al estereotipo del *millenial*, pues se recoge de la literatura que cuando este no ve un balance favorable en esta parte, abandona el trabajo. No es de extrañar entonces que el 95% de los encuestados manifiestan que este beneficio satisface sus necesidades, en contraste solo el 39% lo recibe.

El trabajo remoto no satisface las necesidades de un 9% y es indiferente al 17%, lo que quiere decir que uno de cada cuatro tal vez preferiría no trabajar de ese modo y

sin embargo, aproximadamente uno de cada tres lo recibe. Otro ejemplo similar, son las empresas que organizan actividades junto a familiares de sus empleados, solo satisfacen necesidades de la mitad de los que los reciben y sin embargo el 30% de los encuestados refieren recibir este beneficio. Mezclar gente joven con sus familias, colegas y jefes pareciera no es una buena idea.

**Figura 15 Grupo: Ambiente Laboral**

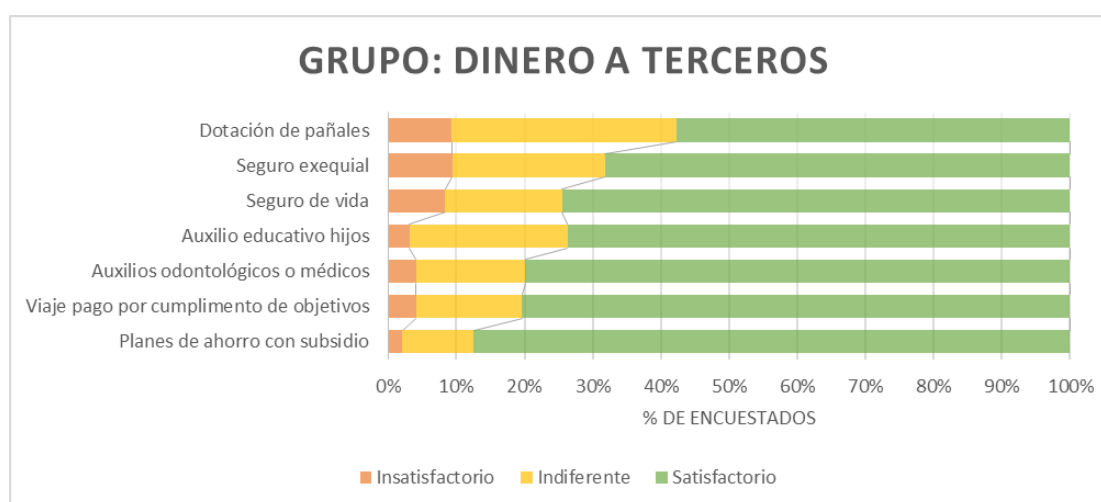


Fuente: Desarrollo propio

El empleado del mes, es un reconocimiento común en algunas empresas, sin embargo, en esta generación tiene el más alto porcentaje de insatisfacción 18% y es indiferente al 40%, es decir más de la mitad de los encuestados no debería recibir esto, en este caso solo 16% lo recibe.

Una fruta o un batido saludable, está alineado con las tendencias de salud y cuidado que la nueva generación impone, más de la mitad de los encuestados manifiesta interés por este pequeño detalle y tan solo el 9% refiere recibirlo.

**Figura 16 Grupo: Dinero a terceros**



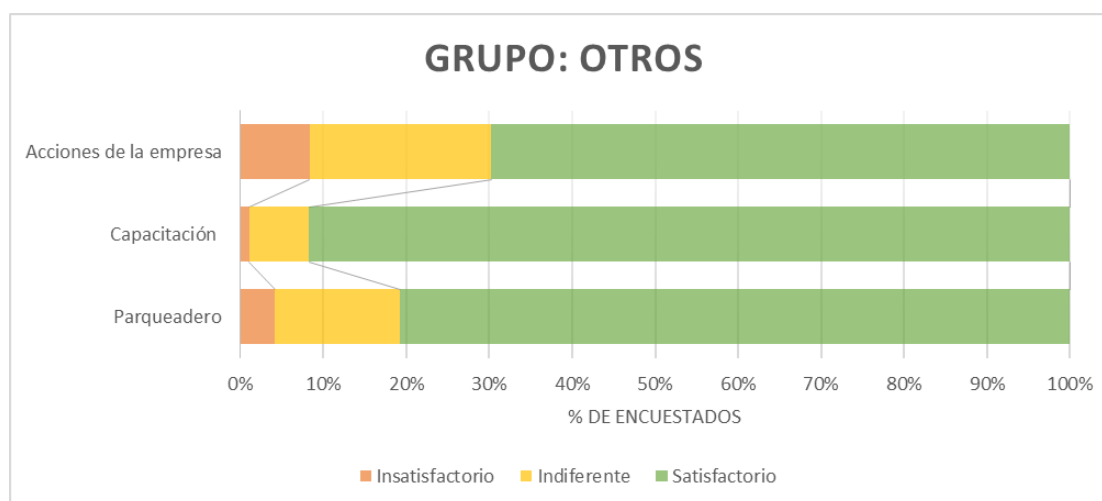
Fuente: Desarrollo propio

El primero que aparece entre los que más satisfacción generan son los planes de ahorro con subsidio (88%), esto es cuando al empleado se le retiene un porcentaje de su sueldo y eventualmente la empresa pone una cantidad adicional, dicho monto se invierte en portafolios colectivos, acciones u otros vehículos de inversión. Uno de cada cinco recibe beneficio de este tipo. Podríamos afirmar que es un acierto. Las acciones de la empresa, le interesan al 70% de los encuestados y sin embargo pocas las reciben es una práctica común de las multinacionales o de empresas que cotizan en bolsa. Los seguros de vida o para exequias, exhiben el mismo porcentaje de interés (70%) en promedio y tienen alta popularidad, uno de cada cuatro lo reciben. Así entonces otro acierto en materia de beneficios no salariales.

## 8.11 OTROS BENEFICIOS

Existen beneficios que la empresa podría otorgar y que no son comunes a la cultura empresa colombiana, normalmente están asociadas a compañías multinacionales o que cotizan en bolsa. Entregar acciones de la misma, fue referida en la encuesta por el 9%, curiosamente un 30% de estos la encuentran o no satisfactoria o indiferente, una causa de esto puede ser la baja educación o cultura de ahorro para la pensión que se tiene cuando se es joven. Como se ve en la gráfica abajo, se le da más satisfacción al parqueadero.

**Figura 17 Grupo: Otros**



Fuente: Desarrollo propio

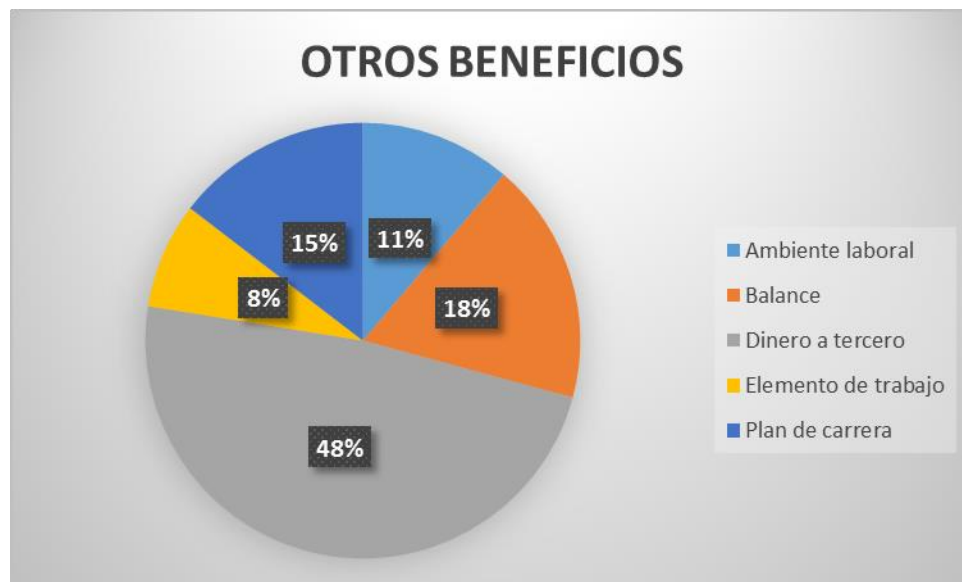
Los beneficios asociados a la educación, fue el más común de la muestra, 64% de los encuestados lo han recibido y es también el que más satisfacción genera 92%. A la luz de esto último pareciera entonces que las empresas deberían prestar atención a este mensaje. Dada la edad del grupo objetivo de esta encuesta es de suponer que hay



avidez por más conocimiento práctico ya que como vemos tienen un alto nivel de preparación teórico-académica y debe ser probable que estén requiriendo más preparación técnica.

Como aspecto final en la encuesta se preguntó, de manera abierta, por otras opciones de beneficios que las personas quisieran recibir adicionalmente al salario. Una vez agrupadas las respuestas en las categorías mencionadas en los numerales previos, se encuentra lo siguiente:

**Figura 18 Otros beneficios**



Fuente: Desarrollo propio

Puede advertirse que algunos beneficios de este tipo pueden clasificarse en otro grupo o incluso apuntan a nuevas categorías. Prácticamente la mitad de los encuestados piden cosas que están asociadas a que la empresa les entregue más dinero, pero de manera indirecta, ejemplo: Bonos de gasolina, estos generan un

pequeño beneficio de alivio a la carga parafiscal, pero dejando esta característica de lado, lo que el empleado quiere, es no tener que pensar en ese rubro.

**Tabla 5 Clasificación de los beneficios adicionales**

<b>Clasificación</b>	<b>Beneficio</b>
Ambiente laboral	Actividades deportivas, patrocinio de equipos de la empresa, Torneos. Relajar los códigos de vestido en la empresa. Permitir llevar la mascota a la oficina. Integraciones /fiestas empresariales. Alimentación periódica, jugos, batidos saludables, un helado a la semana. Zonas de esparcimiento, donde dormir una siesta, donde jugar ping-pong, consolas de video juegos. Hacer actividades periódicas de reconocimiento de logros.
Balance	Flexibilidad de horario. Trabajo Remoto. Incremento en los días de Vacaciones. Un día al mes libre. Autocontrol, que el empleado se supervise así mismo. Trabajo por metas. Festejo de fechas especiales. Tener guardería para niños en la oficina. Contar con permisos y vacaciones. Trabajo en casa
Elemento de trabajo	Celular Estímulo por uso de bicicleta como medio de transporte Vehículo Duchas en las oficinas, es importante para quienes van en bicicleta a trabajar. Herramientas de trabajo (celular o computador) Rutas Transportes

Fuente: Campos abiertos de la encuesta.

**Tabla 5 Clasificación de los beneficios adicionales (continuación)**

<b>Clasificación</b>	<b>Beneficio</b>
Dinero a tercero	Viaje por cumplimiento de metas, Subsidio en estudios Primas técnicas Medicina pre-pagada familiar Subscripciones a revistas o Netflix. Descuentos especiales y convenios actividades extra laborales (deportivos, culturales, etc) Ganar premios por cumplimiento de objetivos: celulares, tabletas Bonos de alimentación Subsidio Óptico Seguro de vida, otros Viaje pago por cumplimiento de objetivos Gasolina Préstamo de vivienda Créditos por medio de la empresa para beneficio de tasa Pago cuenta celular Transporte hasta domicilio Ahorro con subsidio Tarjeta de crédito corporativa convenios crediticios y de nómina Pago de gimnasio o que la empresa cuente con un lugar para realizar alguna actividad deportiva Descuento para adquisición productos que fabrique la empresa Descuentos en tasas de interés para prestamos
Plan de carrera	Asistencia a congresos y actualizaciones Couching Especializaciones, estudios, cursos en el exterior Ascenso Curso de inglés / promoción internacional Aprender sobre temas no relacionados, tejer, cocina, fotografía, etc. Subsidio educativo

Fuente: Campos abiertos de la encuesta.

Una llamativa invitación tiene que ver con los medios de transporte alternativos, la bicicleta, algunos encuestados pidieron, espacio para dejar estas en sus empresas y

duchas para poder obviamente asearse antes de iniciar labores. Está es una característica que las oficinas y las empresas difícilmente piensan pero que pueden exigir a los constructores de edificios para que habiliten en las zonas comunes.

El permitir el ingreso al lugar de trabajo con la mascota es llamativo, por eso al ser mencionado durante la encuesta, pudimos confirmar de al menos una empresa de publicidad en Bogotá que permite el ingreso de perros a sus empleados. Esto refuerza el punto de que la nueva generación requiere de romper paradigmas y estos no siempre serán posibles, pero en algunos casos la empresa va a tener que dejar lo convencional para hacerse a la fuerza laboral que viene en camino. En algunos casos esto ciertamente es inconveniente o imposible de permitir, no obstante, la alternativa para estos lugares de trabajo pueden ser la pólizas de salud para mascotas.

El autocontrol, teletrabajo, la flexibilidad, etc. Lo que están pidiendo es más tiempo y balance entre la vida personal y el trabajo, este es uno de los paradigmas que la generación 'X' y los 'baby boomers' más pueden resistir, el no tener que "marcar tarjeta" cambia todo en las organizaciones, la manera de controlar y medir los resultados no está asociada al tiempo de estar sentado detrás del computador, empresas de vanguardia como Google y Yahoo, han sido pioneras en este modelo y ciertamente esta muestra invita a explorar más este tema.

¿La guardería para llevar los hijos al lugar de trabajo, esta solicitud abre todo un campo de profundización para quien quiera continuar con esta investigación, como está enfrentando la generación millennial la maternidad? Si bien el marco teórico sugiere que

están postergando la edad para tener hijos y el número. Las dificultades propias de quien quiere o necesita trabajar al tiempo que cría propone un reto para las empresas. Desde el planteamiento del problema al inicio de este documento, manifestamos que las empresas actualmente pueden tomar la decisión fácil de no contratar *millennials* para evitar enfrentar con los desafíos que las nuevas preferencias de estos proponen al administrador, sin embargo, en unos pocos años cuando los *millennials* tengan en promedio 40 años, las empresas van a tener que ayudar a sus empleados con esta necesidad.

## 9 CONCLUSIONES

La generación del milenio ocupó aproximadamente el 39% del censo hecho en el 2005, este grupo en el 2016, tiene entre 16 y 35 años, es decir que no está 100% económicamente activo, la generación X, está en su apogeo productivo, tiene entre 35 y 55 años, dos tercios de los baby boomers ya están edad de jubilación. Se puede entonces afirmar que estamos en un periodo de transición generacional.

Las características de la nueva fuerza laboral presentan un reto a los administradores de las empresas que pueden aprovechar el enorme potencial de esta generación más interconectada, globalizada y creativa.

No obstante, deben ajustarse a nuevas maneras de trabajar y remunerar a un grupo que valora distinto el tiempo libre, la flexibilidad laboral, la autoridad, la ecología y el trabajo social.

La alta rotación laboral que caracteriza a esta generación y que es un problema para las empresas que no logran continuidad en su estrategia y gastan enormes cantidades de dinero en capacitación y entrenamiento. Esta rotación es evidente a todo nivel, pero es más acentuada en los hombres y en aquellos que ganan más de 14 salarios mínimos mensuales. Lo que sugiere que retener el talento humano que llega estas posiciones estratégicas (tanto que ganan más en un mes de lo que una personal del mínimo en un año), es relevante para conseguir objetivos de largo plazo.

La motivación principal de quien trabaja es la remuneración económica para por medio de este poder adquisitivo que da el dinero, poder satisfacer sus demás necesidades, sin embargo, la generación del *milenio*, es motivada por otros factores y no siempre es la primera causa por la cual cambian de trabajo frecuentemente. Incluso en promedio si una oferta laboral les llega y en esta el nuevo sueldo equivale a recibir un sueldo más (8%) es probable que la oferta sea desechada si se hace solamente en función del ingreso. Para que la oferta logre atraer al candidato promedio solamente en función del dinero, esta debe ser superior el 50%, es decir que la persona empiece a ganar adicional lo que equivaldría a 6 meses del trabajo, este es un esfuerzo económico que no todas las empresas pueden hacer. Sin embargo, la rotación es alta, lo que demuestra de alguna manera que los motivan cosas diferentes al dinero para hacer los cambios tan seguidos.

Lo explicado en los anteriores párrafos nos permite aceptar la hipótesis número 1, acerca de que esta generación encuentra motivaciones diferentes.

La hipótesis número 2 de este trabajo en función de los datos recogidos en la encuesta afirma de manera concluyente que la rotación de empleados en esta generación disminuye aproximadamente a la mitad en las empresas que implementan planes de beneficios extra legales. Sin embargo, encontramos que incluso en las empresas con estos planes la rotación y retención no son adecuadas.

Lo anterior parece contradecir el siguiente hallazgo. Cuando los miembros de la generación *millennial* evalúan estos planes, la mayoría los consideran adecuados como

herramientas para satisfacer sus necesidades y retenerlos. Lo que sugiere que está en el detalle del beneficio el que la persona no lo considere suficiente para mantenerse en la misma empresa.

Aproximadamente la mitad de los encuestados tienen actualmente planes de beneficios. Un tercio de quienes ganan menos de cinco millones el al mes, la mitad de los que ganan entre cinco y diez millones y la totalidad de los que ganan más de diez millones de pesos al mes. Esto convierte el beneficio en una especie de *commodity* que hace que la diferenciación entre las empresas sea baja, sumado a la personalidad merecedora, el *milennial* es difícil de satisfacer.

Se evidencia mediante la evaluación que hacen los propios encuestados de planes de beneficios específicos que existe una desalineación entre sus necesidades o deseos y lo que están recibiendo, esto explica porque incluso cuando los empleados aprecian y reconocen el esfuerzo de las empresas en lograr satisfacción en ellos no lo hacen de manera contundente.

Se recomienda a las empresas que quieren disminuir la rotación de los empleados de esta generación, implementar sistemas que personalicen al máximo la oferta de estos.

Se recomienda a las empresas que destinan presupuestos para la implementación de planes de beneficios que presten especial atención a la categoría de pagos a terceros, la sinergia que puede obtener una empresa al conseguir pólizas de seguro colectivas, portafolios de inversión y acciones de la empresa. Esto optimiza



el costo del beneficio. Es ampliamente solicitado y genera un satisfactor adicional pues organiza a los miembros de esta generación haciendo cosas que seguramente aun recibiendo el dinero no lo destinarían a estos temas.

Se recomienda en otros estudios profundizar sobre el impacto de la maternidad en este grupo y como pueden las empresas generar paquetes de beneficios que ayuden a las madres o padres con la crianza, guarderías, teletrabajo, niñeras, etc.

Adjuntamos en el capítulo anterior una lista de los beneficios que la empresa puede ofrecer a sus empleados y se recomienda alinear cualquier plan con las dimensiones de tal manera que se aporte integralmente a la persona y hacerlos dinámicos ya que las circunstancias y preferencias de estos grupos van a evolucionar con mayor velocidad que con las generaciones previas.

## 10 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alexander, C. S., & Sysko, J. M. (2012). A STUDY OF THE COGNITIVE DETERMINANTS OF GENERATION Y'S ENTITLEMENT MENTALITY. *Academy of Educational Leadership Journal*, 16(2), págs. 63-68.
- Alsop, R. (2008). The Trophy Kids Grow Up: How the Millennial Generation is Shaking Up the Workplace.
- Clugston, M. (2000). The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intent to leave. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 477-486.
- Cuesta, E., Ibáñez, M., Tagliabue, R., & Zangaro, M. (agosto de 2009). LA NUEVA GENERACIÓN Y EL TRABAJO. *Barbarói*(31), págs. 126-138.
- Deloitte. (2016). *The 2016 Deloitte Millennial Survey Winning over the next*.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2005). *Censo General 2005*.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2009). *Proyecciones nacionales y departamentales de población 2005 - 2020*.
- Fry, R. (25 de abril de 2016). Millennials overtake Baby Boomers as America's largest generation. Obtenido de <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2016/04/25/millennials-overtake-baby-boomers/>
- Gallup. (2016). *How Millennials Want to Work and Live*.

- Garrow, R. (17 de mayo de 2016). Los jóvenes quieren horarios flexibles y hacer parte de algo más que su trabajo. (N. Cigüenza Riaño, Entrevistador) La República. Obtenido de [http://www.larepublica.co/“los-jóvenes-quieren-horarios-flexibles-%07y-hacer-parte-de-algo-más-que-su-trabajo”\\_379296](http://www.larepublica.co/“los-jóvenes-quieren-horarios-flexibles-%07y-hacer-parte-de-algo-más-que-su-trabajo”_379296)
- Gómez R, C. (2010). El salario emocional como herramienta para retener cliente interno. *Memorias Evento: XLV Asamblea Cladea 2010*. Cartagena: CLADEA – ASCOLFA.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kolb, D. A., Osland, J. S., Rubin, I. M., & Turner, M. E. (2007). *Organizational Behavior: An Experiential Approach*. Prentice Hall.
- Malhotra, N. K. (2004). *Investigación de Mercados: Un Enfoque Aplicado*. Pretince Hall.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, NJ.
- Muñiz González, R. (2014). *Marketing en el siglo XXI*. Madrid: Ediciones CEF.
- Mutis Jaramillo, D. (17 de mayo de 2016). ¿Qué hacer con los Millennials en las firmas de abogados? *La República*. Obtenido de [http://www.larepublica.co/%C2%BFqu%C3%A9-hacer-con-los-millennials-en-las-firmas-%07de-abogados\\_379261](http://www.larepublica.co/%C2%BFqu%C3%A9-hacer-con-los-millennials-en-las-firmas-%07de-abogados_379261)

Prensky, M. (October de 2001). Digital Natives, Digital Immigrants. *On the Horizon*, 9(5).

Shields, J. (2007). *Managing Employee Performance and Reward*. Cambridge University Press.

## 11 ANEXOS

### Anexo 1 Preguntas de la encuesta

---

#### DATOS GENERALES

1.	Fecha de Nacimiento*
2.	Género*
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hombre</li><li>• Mujer</li></ul>
3.	Máximo nivel Académico
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Primaria</li><li>• Secundaria</li><li>• Universitario</li><li>• Especialización</li><li>• Maestría</li><li>• Doctorado</li><li>• Otro: *</li></ul>

#### DATOS LABORALES

4.	Cuántos años lleva trabajando desde el final de sus estudios*
5.	Número de empleos durante su vida laboral*
6.	¿Está trabajando actualmente?
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Si</li><li>• No</li></ul>

7. Opcional. Por favor indique el rango de su remuneración salarial

- Menor de 5 millones
- Entre 5 y 10 millones
- Más de 10 millones

8. Indique en años el empleo en el que más ha permanecido (puede ser el empleo actual)

## INCENTIVOS

9. Por favor seleccione un número del **1 al 5** donde:

- **1** significa **Totalmente en desacuerdo**
- **2** significa **En desacuerdo**
- **3** significa Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- **4** significa De acuerdo
- **5** significa **Totalmente de acuerdo**

	1	2	3	4	5
La empresa para la que trabajo tiene planes concretos para incrementar mi satisfacción como empleado.					

10. ¿Además de la remuneración salarial usted recibe beneficios?

	SI	NO
¿Además de la remuneración salarial usted recibe beneficios?		

11. Por favor seleccione un número del **1 al 5** donde:

- **1** significa **Totalmente en desacuerdo**
- **2** significa **En desacuerdo**
- **3** significa **Ni de acuerdo ni en desacuerdo**
- **4** significa **De acuerdo**
- **5** significa **Totalmente de acuerdo**

	1	2	3	4	5
Los beneficios que recibo, adicionales al salario, satisfacen mis necesidades y expectativas					
La empresa donde trabajo aporta a los colaboradores beneficios que superan las exigencias mínimas de la ley, contribuyendo así a la retención del talento humano.					
Encuentro en estos beneficios un diferenciador que motiva mi permanencia en mi actual puesto de trabajo					

12. Por favor seleccione un número del **1 al 5** donde: **1** significa **Totalmente en desacuerdo** y **5** significa **Totalmente de acuerdo**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
La empresa en la que laboro me provee de elementos que me motivan a realizar mi trabajo					
La empresa en la que laboro me permite un equilibrio adecuado entre el TIEMPO de trabajo y mi vida personal					
La empresa en la que trabajo me ofrece un plan de carrera que permite proyectarme en ella a largo plazo					
La empresa en la que trabajo fomenta un buen ambiente laboral contribuyendo así a la retención del talento humano					

13. Si la motivación para cambiar de trabajo fuera solamente económica, ¿qué porcentaje de incremento salarial (sobre su remuneración actual) tendrían que ofrecerle en otra empresa (sin incluir beneficios) para que usted cambie de trabajo.

## PLANES DE BENEFICIOS

14. ¿En la empresa en la que trabaja actualmente o en la última empresa en la que trabajó (en caso que no esté trabajando) le ofrecen alguno de los siguientes beneficios?



	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Trabajo Remoto		
Día libre por cumpleaños		
Horario flexible		
Jornada laboral reducida los viernes (trabajo hasta el medio día)		
Auxilios odontológicos o médicos		
Auxilio educativo hijos		
Actividades junto a familiares		
Capacitación en competencias laborales		
Viaje pago por cumplimiento de objetivos		
Estimulo por puntualidad		
Reconocimiento al mejor empleado del mes		
Una fruta al día		
Dotación de pañales por un año para mi hijo recién nacido		

	SI	NO
Parqueadero		
Acciones de la empresa		
Planes de ahorro con subsidio o aporte de la empresa		
Seguro de vida		
Seguro exequial		

15. ¿Qué tan satisfactorio son para usted los beneficios que se listan a continuación? (sin importar si actualmente los recibe o no)

	Altamente satisfactorio	No me interesa	Recibir este beneficio no me satisface
Trabajo Remoto			
Día libre por cumpleaños			
Horario flexible			
Jornada laboral reducida los viernes (trabajo hasta el medio día)			

	<b>Altamente satisfactorio</b>	<b>No me interesa</b>	<b>Recibir este beneficio no me satisface</b>
Auxilios odontológicos o médicos			
Auxilio educativo hijos			
Actividades junto a familiares			
Capacitación en competencias laborales			
Viaje pago por cumplimiento de objetivos			
Estimulo por puntualidad			
Reconocimiento al mejor empleado del mes			
Una fruta al día			
Dotación de pañales por un año para mi hijo recién nacido			
Parqueadero			
Acciones de la empresa			

	<b>Altamente satisfactorio</b>	<b>No me interesa</b>	<b>Recibir este beneficio no me satisface</b>
Planes de ahorro con subsidio o aporte de la empresa			
Seguro de vida			
Seguro exequial			

16. Por favor escriba otros beneficios, diferentes a los anteriormente listados, que usted encuentra altamente motivadores.

- Beneficio 1:
- Beneficio 2:
- Beneficio 3:

## Anexo 2 Número de respuestas obtenidas por pregunta y margen de error por pregunta

**Tabla 6 Respuestas y margen de error**

Grupo	ID	Pregunta	# Respuestas	Error para 95% NC	Error para 97% NC
2	6	Fecha de Nacimiento	194	7,04%	7,79%
3	7	Sexo	194	7,04%	7,79%
4	84	Máximo nivel Académico	194	7,04%	7,79%
5	9	Cuántos años lleva trabajando desde el final de sus estudios	194	7,04%	7,79%
6	10	Número de empleos durante su vida laboral	194	7,04%	7,79%
7	11	¿Está trabajando actualmente?	181	7,28%	8,06%
8	88	Opcional. Por favor indique el rango de su remuneración salarial	151	7,98%	8,83%
9	89	Indique en años el empleo en el que más ha permanecido (puede ser el empleo actual)	187	7,17%	7,93%
10	14	La empresa para la que trabajo tiene planes concretos para incrementar mi satisfacción como empleado.	115	9,14%	10,12%
11	17	¿Además de la remuneración salarial usted recibe beneficios?	119	8,98%	9,95%
12	22	Los beneficios que recibo, adicionales al salario, satisfacen mis necesidades y expectativas	76	11,24%	12,45%
12	22	La empresa donde trabajo aporta a los colaboradores beneficios que superan las exigencias mínimas de la ley, contribuyendo así a la retención del talento humano	76	11,24%	12,45%
12	22	Encuentro en estos beneficios un diferenciador que motiva mi permanencia en mi actual puesto de trabajo	76	11,24%	12,45%
13	27	La empresa en la que laboro me provee de elementos que me motivan a realizar mi trabajo	154	7,90%	8,74%
13	27	La empresa en la que laboro me permite un equilibrio adecuado entre el TIEMPO de trabajo y mi vida personal	156	7,85%	8,69%
13	27	La empresa en la que trabajo me ofrece un plan de carrera que permite proyectarme en ella a largo plazo	156	7,85%	8,69%
13	27	La empresa en la que trabajo fomenta un buen ambiente laboral contribuyendo así a la retención del talento humano	156	7,85%	8,69%
14	32	Si la motivación para cambiar de trabajo fuera solamente económica, ¿qué porcentaje de incremento salarial (sobre su remuneración actual) tendrían que ofrecerle en otra empresa (sin incluir beneficios) para que usted cambie de trabajo.	148	8,06%	8,92%
15		Si la motivación para cambiar de trabajo fuera solamente económica, ¿qué porcentaje de incremento salarial (sobre su remuneración actual) tendrían que ofrecerle en otra empresa (sin incluir beneficios) para que usted cambie de trabajo.			
15	33	Trabajo Remoto	193	7,05%	7,81%
15	33	Día libre por cumpleaños	193	7,05%	7,81%

Fuente: Desarrollo propio

**Tabla 6 Respuestas y margen de error (continuación)**

Grupo	ID	Pregunta	# Respuestas	Error para 95% NC	Error para 97% NC
15	33	Horario flexible	193	7,05%	7,81%
15	33	Jornada laboral reducida los viernes (trabajo hasta el medio día)	193	7,05%	7,81%
15	33	Auxilios odontológicos o médicos	193	7,05%	7,81%
15	33	Auxilio educativo hijos	193	7,05%	7,81%
15	33	Actividades junto a familiares	193	7,05%	7,81%
15	33	Capacitación en competencias laborales	193	7,05%	7,81%
15	33	Viaje pago por cumplimiento de objetivos	193	7,05%	7,81%
15	33	Estímulo por puntualidad	193	7,05%	7,81%
15	33	Reconocimiento al mejor empleado del mes	193	7,05%	7,81%
15	33	Una fruta al día	193	7,05%	7,81%
15	33	Dotación de pañales por un año para mi hijo recién nacido	193	7,05%	7,81%
15	33	Parqueadero	193	7,05%	7,81%
15	33	Acciones de la empresa	193	7,05%	7,81%
15	33	Planes de ahorro con subsidio o aporte de la empresa	193	7,05%	7,81%
15	33	Seguro de vida	193	7,05%	7,81%
15	33	Seguro exequial	193	7,05%	7,81%
16		¿Qué tan satisfactorio son para usted los beneficios que se listan a continuación? (sin importar si actualmente los recibe o no)			
16	54	Trabajo Remoto	193	7,05%	7,81%
16	54	Día libre por cumpleaños	193	7,05%	7,81%
16	54	Horario flexible	193	7,05%	7,81%
16	54	Jornada laboral reducida los viernes (trabajo hasta el medio día)	193	7,05%	7,81%
16	54	Auxilios odontológicos o médicos	193	7,05%	7,81%
16	54	Auxilio educativo hijos	193	7,05%	7,81%
16	54	Actividades junto a familiares	193	7,05%	7,81%
16	54	Capacitación en competencias laborales	193	7,05%	7,81%
16	54	Viaje pago por cumplimiento de objetivos	193	7,05%	7,81%
16	54	Estímulo por puntualidad	193	7,05%	7,81%
16	54	Reconocimiento al mejor empleado del mes	193	7,05%	7,81%
16	54	Una fruta al día	191	7,09%	7,85%
16	54	Dotación de pañales por un año para mi hijo recién nacido	193	7,05%	7,81%
16	54	Parqueadero	191	7,09%	7,85%
16	54	Acciones de la empresa	191	7,09%	7,85%
16	54	Planes de ahorro con subsidio o aporte de la empresa	191	7,09%	7,85%
16	54	Seguro de vida	191	7,09%	7,85%
16	54	Seguro exequial	191	7,09%	7,85%

Fuente: Desarrollo propio